

# Accompagner l'innovation dans les territoires

<i>Préface</i> de Laurence Barthe .....	13
<i>Avant-propos</i> .....	17
<i>Mode d'emploi</i> .....	21
D'où vient ce guide et comment a-t-il été conçu ? .....	21
À qui s'adresse-t-il et à quoi peut-il servir ? .....	21
Comment cet ouvrage est-il construit ? .....	22
Comment lire cet ouvrage et comment l'utiliser ? .....	25
L'importance du choix des mots .....	25
Neuf expériences d'innovation sociale ou/et territoriale .....	26
<b>Partie 1 : Expérimentation et changement d'échelle dans les processus d'innovation</b> .....	<b>31</b>
<b>Chapitre 1.1 : L'innovation, l'innovation sociale, l'innovation territoriale et son processus</b> .....	<b>33</b>
Qu'est-ce que l'innovation, l'innovation sociale et l'innovation territoriale ? .....	33
Le processus d'innovation .....	35
Pourquoi l'innovation sociale et/ou territoriale est importante pour le développement local ? .....	37
<b>Chapitre 1.2 : L'expérimentation</b> .....	<b>38</b>
Expérimentation, de quoi parle-t-on ? .....	38
Expérimenter, à quoi ça sert ? .....	39
Quels liens entre expérimentation et processus d'innovation sociale et territoriale ? .....	42
Plus-values et spécificités de l'expérimentation dans les démarches de développement local .....	45
<b>Chapitre 1.3 : Pérennisation et changement d'échelle</b> .....	<b>47</b>
Pérennisation et changement d'échelle, de quoi parle-t-on ? .....	47
Pérennisation et changement d'échelle, à quoi ça sert ? .....	47
Les différentes formes de pérennisation et de changement d'échelle .....	50
Plus-values et spécificités de la pérennisation et du changement d'échelle dans une démarche de développement local .....	54
<b>Partie 2 : Quatre leviers stratégiques</b> .....	<b>57</b>
<b>Chapitre 2.1 : Adaptation, appropriation et apprentissage</b> .....	<b>58</b>
Adaptation (à des spécificités) .....	58
Appropriation .....	61
Apprentissage .....	64

<b>Chapitre 2.2 : Prise de risques, sécurisation et droit à l'erreur</b> .....	<b>70</b>
Prise de risques et sécurisation .....	70
Droit à l'erreur .....	74
<b>Chapitre 2.3 : Lien aux acteurs publics, aux politiques publiques et institutionnalisation</b> .....	<b>76</b>
Le lien aux acteurs publics, aux politiques publiques et aux institutions .....	76
Institutionnalisation .....	78
<b>Chapitre 2.4 : Réseaux</b> .....	<b>82</b>
Un réseau, c'est quoi ? De quoi parle-t-on ? .....	82
À quoi ça sert ? Pourquoi c'est important ? .....	82
Points d'attention pour travailler les réseaux .....	82
<b>Partie 3 : Quatre leviers méthodologiques</b> .....	<b>85</b>
<b>Chapitre 3.1 : Gouvernance et pilotage</b> .....	<b>86</b>
La gouvernance et le pilotage, c'est quoi ? De quoi parle-t-on ? .....	86
À quoi ça sert ? Pourquoi c'est important ? .....	86
Points d'attention pour travailler la gouvernance et le pilotage .....	86
<b>Chapitre 3.2 : Suivi-évaluation</b> .....	<b>91</b>
L'évaluation et le suivi-évaluation, c'est quoi ? De quoi parle-t-on ? .....	91
À quoi ça sert ? Pourquoi, c'est important ? .....	92
Points d'attention pour travailler le suivi-évaluation et l'évaluation .....	92
Points d'attention dans une démarche d'innovation sociale et de développement local .....	94
<b>Chapitre 3.3 : Capitalisation</b> .....	<b>96</b>
La capitalisation, c'est quoi ? .....	96
Pourquoi c'est important ? À quoi ça sert ? Les différentes fonctions de la capitalisation .....	96
Points de vigilance pour travailler la capitalisation .....	100
<b>Chapitre 3.4 : Ingénierie</b> .....	<b>103</b>
L'ingénierie, c'est quoi ? .....	103
Pourquoi c'est important ? .....	103
En quoi consiste et à quoi servent les différentes fonctions d'ingénierie ? .....	103
Points d'attention pour anticiper et organiser les moyens d'ingénierie .....	104
<b>Partie 4 : Stratégie et cadrage de la démarche</b> .....	<b>109</b>
<b>Chapitre 4.1 : Pourquoi cadrer ?</b> .....	<b>110</b>
<b>Chapitre 4.2 : Les principales questions à se poser pour cadrer la démarche</b> .....	<b>111</b>

<b>Chapitre 4.3 : Premiers éléments de cadrage .....</b>	<b>112</b>
<b>Chapitre 4.4 : Définition d'une stratégie et phasage .....</b>	<b>116</b>
<b>Chapitre 4.5 : Éléments spécifiques pour penser le cadrage .....</b>	<b>121</b>
Éléments spécifiques à l'expérimentation.....	121
Éléments spécifiques à la pérennisation et au changement d'échelle.....	124
<b>Partie 5 : Définir le protocole de travail : cadrer les différents leviers stratégiques et méthodologiques .....</b>	
<b>133</b>	
<b>Chapitre 5.1 : Cadrer l'adaptation, l'appropriation, l'apprentissage .....</b>	<b>134</b>
Cadrer l'adaptation .....	134
Cadrer l'appropriation.....	139
Cadrer l'apprentissage .....	142
<b>Chapitre 5.2 : Cadrer la prise de risques, la sécurisation et le droit à l'erreur ...</b>	<b>146</b>
Cadrer la prise de risques : limiter, sécuriser et gérer.....	146
Cadrer le droit à l'erreur / intégrer le droit à l'erreur dans la démarche.....	153
<b>Chapitre 5.3 : Cadrer le lien aux acteurs publics, aux politiques et institutionnalisation .....</b>	<b>155</b>
Cadrer le lien aux politiques et aux institutions.....	155
Cadrer l'approche d'institutionnalisation .....	158
<b>Chapitre 5.4 : Cadrer la démarche « réseaux » .....</b>	<b>162</b>
Approche générale .....	162
Travailler les réseaux dans la pérennisation et le changement d'échelle.....	164
<b>Chapitre 5.5 : Cadrer la gouvernance et le pilotage.....</b>	<b>166</b>
Approche générale .....	166
Travailler la gouvernance et le pilotage dans la pérennisation et le changement d'échelle.....	167
<b>Chapitre 5.6 : Cadrer le suivi-évaluation .....</b>	<b>170</b>
Approche générale .....	170
Cadrer le suivi-évaluation dans l'expérimentation .....	172
Cadrer le suivi-évaluation pour travailler la pérennisation et le changement d'échelle.....	172
<b>Chapitre 5.7 : Cadrer la capitalisation .....</b>	<b>175</b>
Approche générale pour cadrer la démarche de capitalisation .....	175
Cadrer la démarche d'apprentissage .....	177
Cadrer la démarche de partage.....	178

<b>Chapitre 5.8 : Cadrer l'ingénierie : anticiper et organiser les moyens d'ingénierie</b> .....	<b>180</b>
Approche générale pour cadrer l'ingénierie .....	180
Cadrer l'ingénierie dans l'expérimentation .....	180
Cadrer l'ingénierie pour travailler la pérennisation et le changement d'échelle ....	181
<b>Partie 6 : Les outils et la démarche de capitalisation</b> .....	<b>183</b>
<b>Chapitre 6.1 : Les différents outils de la capitalisation</b> .....	<b>184</b>
Les sources d'information pour la capitalisation .....	184
Les méthodes et outils pour aider à la capitalisation .....	184
Les supports et produits de la capitalisation .....	184
<b>Chapitre 6.2 : Démarche de capitalisation</b> .....	<b>186</b>
Apprendre de l'expérience.....	187
Partager l'expérience .....	199
<b>Partie 7 : Rôle et posture de l'accompagnateur du processus</b> .....	<b>213</b>
<b>Chapitre 7.1 : Rôle, postures, compétences générales de l'accompagnateur</b> .....	<b>214</b>
<b>Chapitre 7.2 : Quels rôles, postures, compétences spécifiques aux quatre leviers stratégiques ?</b> .....	<b>217</b>
Accompagner l'adaptation, l'appropriation et l'apprentissage .....	217
Accompagner la gestion des risques .....	218
Accompagner le lien aux acteurs publics, aux politiques et l'institutionnalisation .....	219
Accompagner le travail en réseaux .....	220
<b>Chapitre 7.3 : Quels rôles, postures, compétences spécifiques aux quatre leviers méthodologiques ?</b> .....	<b>221</b>
Accompagner la gouvernance.....	221
Accompagner le suivi-évaluation .....	222
Accompagner la capitalisation.....	222
Accompagner l'ingénierie.....	223
<b>Glossaire</b> .....	<b>229</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>237</b>

## Figures

Figure 1 : Les liens entre expérimentation, changement d'échelle et processus d'innovation.....	32
Figure 2 : Le processus d'innovation et d'innovation territoriale.....	35
Figure 3 : Les caractéristiques de l'expérimentation.....	38
Figure 4 : Intérêts et objectifs de l'expérimentation.....	40
Figure 5 : Différents objets d'expérimentation.....	41
Figure 6 : Formes de pérennisation et de changement d'échelle et lien au territoire.....	51
Figure 7 : Les modalités de pérennisation et de changement d'échelle.....	53
Figure 8 : Quatre leviers stratégiques.....	57
Figure 9 : Points d'attention pour travailler les risques.....	71
Figure 10 : Articuler le lien aux acteurs publics et aux politiques avec l'institutionnalisation.....	77
Figure 11 : Points d'attention pour travailler l'institutionnalisation.....	79
Figure 12 : Quatre leviers méthodologiques.....	85
Figure 13 : Points d'attention pour travailler la gouvernance et le pilotage.....	87
Figure 14 : Spécificités du suivi-évaluation d'une démarche d'innovation sociale.....	92
Figure 15 : Points d'attention du suivi-évaluation dans une démarche d'innovation sociale.....	94
Figure 16 : Intérêts de capitaliser dans un processus d'innovation.....	97
Figure 17 : La capitalisation, entre processus d'apprentissage et processus de partage.....	98
Figure 18 : Le processus de capitalisation.....	99
Figure 19 : Intérêts du cadrage.....	110
Figure 20 : Les principales questions à se poser pour cadrer la démarche.....	111
Figure 21 : Les différentes formes de démarches expérimentales.....	121
Figure 22 : Articuler expérimentation, pérennisation et changement d'échelle dans un processus d'innovation.....	125
Figure 23 : Les modalités de pérennisation et de changement d'échelle.....	129
Figure 24 : Approche générale pour cadrer l'appropriation.....	139
Figure 25 : Approche générale pour cadrer l'apprentissage.....	142
Figure 26 : Approche générale pour cadrer la prise de risques.....	146
Figure 27 : Approche générale pour cadrer le lien aux politiques et aux institutions.....	155

Figure 28 : Approche générale pour cadrer la démarche « réseaux ».....	162
Figure 29 : Deux stratégies réseaux possibles .....	163
Figure 30 : Approche générale pour cadrer la gouvernance et le pilotage.....	166
Figure 31 : Approche générale pour cadrer le suivi-évaluation .....	170
Figure 32 : Approche générale pour cadrer la démarche de capitalisation.....	175
Figure 33 : Le cadrage de la démarche d'apprentissage .....	177
Figure 34 : Le cadrage de la démarche de partage.....	178
Figure 35 : La démarche de capitalisation.....	186
Figure 37 : Frise chronologique de l'expérience des Centrales Villageoises.....	191
Figure 38 : Points de vigilance pour travailler la diffusion et le transfert.....	209

## Tableaux

Tableau 1 : Distinction entre innovation, innovation sociale et innovation territoriale.....	33
Tableau 2 : Questions et points d'attention pour articuler expérimentation et changement d'échelle.....	126
Tableau 3 : Repérer les éléments à pérenniser et les modalités de pérennisation et de changement d'échelle.....	130
Tableau 4 : Qualifier les risques.....	147
Tableau 5 : Tableau chronologique pour relater l'expérience .....	189
Tableau 6 : Analyser son expérience dans une visée d'apprentissage .....	196
Tableau 7 : Premier niveau d'analyse de l'expérience.....	198
Tableau 8 : Deuxième niveau d'analyse de l'expérience.....	199
Tableau 9 : Rôles, postures et compétences pour accompagner l'adaptation, l'appropriation et l'apprentissage.....	217
Tableau 10 : Rôles, postures et compétences pour accompagner la gestion des risques.....	218
Tableau 11 : Rôles, postures et compétences pour accompagner le lien aux acteurs publics, aux politiques et l'institutionnalisation.....	219
Tableau 12 : Rôles, postures et compétences pour accompagner le travail en réseaux.....	220
Tableau 13 : Rôles, postures et compétences pour travailler la gouvernance .....	221
Tableau 14 : Rôles, postures et compétences pour accompagner le suivi-évaluation .....	222
Tableau 15 : Rôles, posture et compétences pour accompagner la capitalisation .....	222
Tableau 16 : Rôles, postures et compétences pour accompagner l'ingénierie.....	223
Tableau 17 : Les figures de l'innovateur .....	224
Tableau 18 : Profils d'innovateurs à mobiliser en fonction des étapes du processus d'innovation .....	225

## Fiches-outil

Fiche-outil n°1 : Exercice rapide à réaliser pour identifier les éléments à pérenniser et les modalités .....	130
Fiche-outil n°2 : Diagnostic de contexte : questions à se poser pour alimenter le cadrage.....	135
Fiche outil n°3 : Relater l'expérience .....	188
Fiche outil n°4 : Analyser l'expérience.....	194
Fiche outil n°5 : Formalisation .....	201
Fiche outil n°6 : Modélisation.....	205
Fiche outil n°7 : Diffusion – transfert.....	210

## Exemples

Arche Agglo : Cultiver la proximité d'Ardèche en Hermitage : une offre de services itinérants à destination des seniors et des jeunes .....	26
Rézo Pouce : expérimenter l'autostop organisé en Chartreuse.....	27
3D 3TERRES : accompagner l'évolution des professionnels de la céramique à partir de l'usage d'outils de conception et d'impression 3D .....	27
Ecoravie : un habitat partagé pour construire le vivre ensemble .....	28
Saillans, laboratoire de démocratie participative .....	28
Terres de Sources, un label local qui protège l'eau.....	29
Les Centrales Villageoises : produire de l'énergie renouvelable locale.....	29
Bricobus : accompagner l'autoréhabilitation.....	30
L'Atelier Paysan : développer l'autoconstruction d'outils agricoles .....	30
Expérimentation .....	43
Pérennisation et de changement d'échelle.....	48
Formes de pérennisation et de changement d'échelle.....	52
Adaptation.....	60
Appropriation.....	63
Apprentissage .....	68
Prise de risques.....	73
Intégration du droit à l'erreur .....	75
Lien aux acteurs publics et/ou d'institutionnalisation .....	80
Lien aux réseaux.....	83
Dispositifs de gouvernance et de pilotage .....	89
Démarches de suivi-évaluation.....	95
Usage de la capitalisation .....	101
Anticiper et organiser les moyens d'ingénierie .....	105
Ingénierie mobilisée .....	107

Cadrage de la démarche .....	112
Formes de démarches expérimentales.....	122
Test de différentes configurations de situation.....	123
Formes de pérennisation et de changement d'échelle .....	126
Stratégie d'adaptation.....	138
Stratégie d'appropriation .....	141
Stratégie d'apprentissage.....	145
Stratégie pour limiter, sécuriser et gérer les risques.....	151
Stratégie d'utilisation du droit à l'erreur.....	153
Stratégie d'intégration du lien aux institutions et/ou d'institutionnalisation.....	160
Stratégie de réseaux .....	164
Fonctionnement de la gouvernance et du pilotage.....	168
Modalités de suivi-évaluation.....	173
Modalités de capitalisation.....	179
Organisation de l'ingénierie .....	181
Ligne du temps du processus de développement des Centrales Villageoises.....	190
La démarche narrative : extrait du témoignage des Centrales Villageoises des Collines Iséroises .....	190
Outil de formalisation : extrait de la charte des Centrales Villageoises.....	201
Modélisation des étapes pour mettre en place une démarche de Centrales Villageoises.....	207

## **Questions pour votre démarche**

Positionner votre démarche d'innovation.....	55
Intégrer les leviers stratégiques.....	84
Ajuster les leviers méthodologiques .....	108
Préfigurer le cadrage.....	131
Cadrer l'apprentissage.....	138
Cadrer l'appropriation.....	141
Cadrer le lien aux politiques et aux institutions .....	158
Cadrer l'institutionnalisation.....	160
Cadrer les leviers stratégiques .....	165
Cadrer le suivi-évaluation.....	173
Cadrer les leviers méthodologiques .....	182
Adapter l'accompagnement.....	228