

L'innovation sociale et l'impact

Par André Fortinⁱ

Au cours de la dernière décennie, le concept d'innovation sociale s'est imposé dans la société civile québécoise et plus particulièrement auprès des fondations, des universités, des entrepreneurs sociaux et des organisations sans but lucratif. Récemment est apparu un discours sur l'impact visant à mesurer le changement qu'engendrent les actions d'une organisation auprès d'un public ou d'une communauté donnée. Dans ce bulletin, nous ferons un bref tour de piste de l'innovation sociale en faisant quelques liens avec l'impact et l'impact socialⁱⁱ.

Définition de l'innovation sociale

On peut définir l'innovation sociale comme un processus avec une intention particulière et/ou comme un résultat atteint en fonction de besoins exprimés et pour la plupart du temps non satisfaits. Généralement, les innovations sociales se présentent comme solutions conçues afin de combler certaines lacunes, mais on connaît rarement le processus qui y ont conduit : l'innovation a-t-elle été développée en cocréation avec les acteurs concernés ou bien une seule ou quelques personnes seulement ont-elles décidé qu'elle représentait une solution adéquate?

Pour notre part, nous définissons ainsi l'innovation sociale :

L'innovation sociale est un processus dynamique de recherche et d'expérimentation pour développer et mettre en œuvre des solutions créatives (nouveau service, produit, programme, approche, loi) face à des défis sociaux complexes.

Voyons en détail certains éléments de cette définition :

- Un *processus dynamique* n'est ni linéaire ni statique, car l'innovation est un chemin sinueux avec des avancées et des reculs qui comporte des étapes d'analyse, d'inspiration, d'idéation, de priorisation et de

déploiement. Certains moments d'émergence sont même à mettre à profit quand des imprévus ou de nouvelles possibilités se présentent.

- *De recherche et d'expérimentation* précise l'importance de la recherche, mais souligne tout autant celle du travail de terrain et des savoirs pratiques. Ceux-ci sont généralement beaucoup moins valorisés et documentés alors qu'ils incarnent mieux à nos yeux cette matière première permettant de façonner de nouvelles réponses à certains défis.
- *Développer et mettre en œuvre des solutions créatives* fait référence à un cycle complet qui part de la génération d'une idée jusqu'au projet pilote et, éventuellement, l'intégration de cette idée au sein d'une organisation ou d'un territoire.

- *Face à des défis sociaux complexes* dans la mesure où l'innovation sociale nécessite une vision globale résultant des délibérations d'une diversité de parties prenantes (OSBL, fondation, gouvernement, entreprise privée. etc.). Chacune des parties détient une partie de la solution et se fonde sur une logique particulière qu'il faut mettre à contribution pour traiter les problématiques sociales.

Définition de l'impact

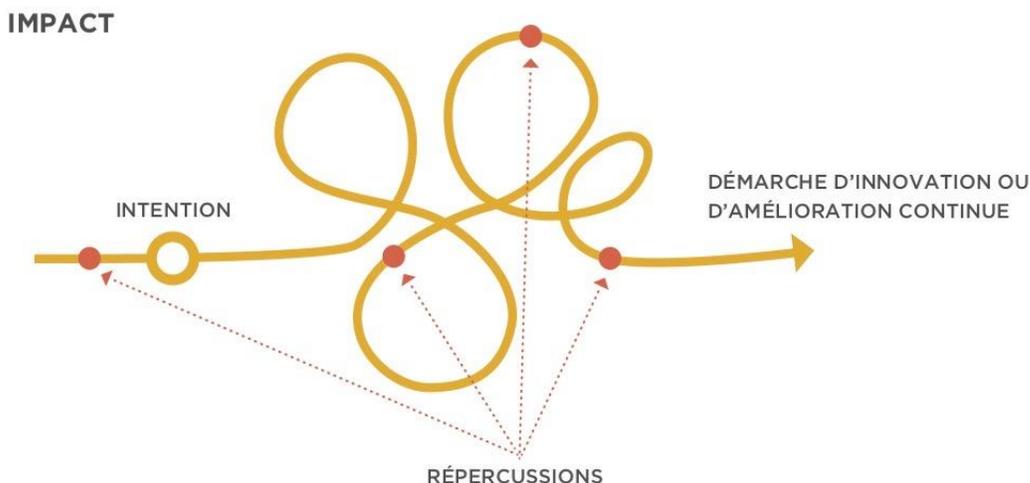
Pour ce qui est de l'impact, nous proposons la définition suivante : *L'impact est la différence que fait une organisation par les actions qu'elle réalise et qui se décline en résultats, changements, conséquences. Ces effets peuvent être à court ou à long terme, positifs ou négatifs, se produisant de manière directe ou non, intentionnelle ou pas.*

Attardons-nous aux trois éléments principaux de cette définition :

1. *L'intention* correspond à un désir d'atteindre une cible précise en fonction d'une population ou d'un groupe déterminé de personnes. Une organisation met ainsi en œuvre des stratégies, des activités ou des programmes qui apportent une réponse à un besoin identifié, à une demande. Une intention est une prise de conscience menant à un acte. C'est une volonté de réaliser quelque chose en canalisant sa motivation pour y parvenir. On peut avoir un impact sans intention, mais si celle-ci est clarifiée, on est davantage en mesure d'avancer vers le but fixé et d'atteindre les objectifs organisationnels.
2. *La démarche d'innovation ou d'amélioration continue* permet le questionnement sur la pertinence des actions et vise des changements positifs ou une meilleure efficacité. À ce titre, une organisation qui veut améliorer son impact au sein d'une communauté peut

réfléchir aux moyens qu'elle prend pour y parvenir. Cette organisation pourrait analyser la cohérence entre le discours qu'elle véhicule et sa pratique réelle, et apporter des correctifs à l'un ou à l'autre s'il y a un décalage. Elle pourrait également décider d'impliquer davantage les utilisateurs ou les usagers d'un service qu'elle offre pour assurer l'adéquation avec les attentes ou les besoins identifiés. Cette démarche affecte le statu quo et nécessite un état d'esprit et des processus qui impliquent la transformation de l'organisation. Elle est également synonyme d'apprentissages; or, plus on tire profit des apprentissages, plus les impacts peuvent être significatifs.

3. *La répercussion* est un effet, une conséquence directe ou indirecte d'une action. Dans ce cas, une organisation tente de justifier, par exemple, que le travail accompli depuis un certain temps a permis de réduire telle dimension d'une problématique ou de contribuer (grandement ou en partie) au résultat voulu. Pour démontrer la répercussion, le défi est de mesurer en quoi et d'expliquer comment les actions entreprises ont influencé l'effet obtenu. Toutefois, dans le champ du social, on ne peut tout démontrer dans une logique de cause à effet. Aucune organisation ne travaille en vase clos et les comportements humains ne sont pas toujours prévisibles. Cette répercussion doit donc être considérée de manière



systémique et peut survenir à tout moment dans une démarche. Cela dit, une intention bien définie et une démarche d'innovation structurée sont susceptibles d'augmenter les répercussions attendues.

L'évaluation de l'impact social : des limites à reconnaître

Que ce soit pour démontrer la pertinence d'une organisation, pour justifier le financement reçu ou parce qu'il y a nécessité de travailler en collaboration afin de créer un impact collectif face aux défis sociétaux majeurs, l'impact social est une tendance lourde nécessitant un positionnement des organisations. Pour nous,

l'impact social est l'ensemble des changements (positifs ou négatifs, attendus ou inattendus) engendrés par des actions contribuant à faire évoluer les individus et les collectivités, et qui tiennent compte des besoins de l'écosystème visé.

Une organisation qui s'engage dans un processus pour mesurer son impact social souhaite mieux comprendre les conséquences de ses actions et de son influence.

Actuellement, aucun référentiel partagé ni méthode faisant consensus ne permet d'évaluer cet impact. Réaliser une telle démarche d'évaluation avec des limites de temps et de moyens amènera à prioriser certaines informations par

rapport à d'autres. Face à la complexité de l'opération, les organisations pourraient se montrer réticentes à l'idée de s'engager dans un processus dont les résultats seront incomplets. Toutefois, la valeur sociale étant quelque chose d'incertain, de malléable et variable dans le temps, il faut accepter cette subjectivité et les approximations qui en résultent.

Considérant que l'objectif central de la mesure de l'impact n'est pas de faire avancer la connaissance scientifique, mais d'éclairer l'organisation, cette limite n'est pas nécessairement problématique si l'ensemble des parties prenantes la reconnaît. En renonçant à la quête de la meilleure méthode et en se concentrant sur une démarche transparente qui se veut adaptée aux attentes, aux contraintes et au contexte des divers acteurs, l'intention est de générer des informations qui soient utiles et qui permettent de nourrir les échanges et les décisions.

Trois chemins pour amplifier l'impact social

Trois grands chemins peuvent servir à accroître l'impact social. Le premier est *l'amélioration continue et l'innovation*. Par là, nous entendons la bonification ou la transformation radicale des services, processus, modèles et technologies d'une organisation. Cependant, les innovations radicales sont plutôt rares au sein d'une organisation, car elles nécessitent beaucoup d'énergie et sont déstabilisantes. La majorité des innovations sont qualifiées *d'incrémentales*, c'est-à-dire qu'elles

améliorent graduellement un produit ou un service tout en ne changeant pas fondamentalement la dynamique d'un système. Si un service existe depuis 20 ans et qu'à chaque deux ou trois ans on en fait l'évaluation pour l'améliorer, on fait bel et bien de l'innovation.

Le deuxième chemin est *la mise à l'échelle*. Il s'agit ici d'augmenter la taille et la portée des programmes. Cela peut se faire par une croissance organique visant la diversification des activités, par la réplication du modèle sur d'autres territoires (franchise), par la fusion avec d'autres organisations notamment en regroupant son patrimoine avec une autre structure ou par la création de partenariats. À ce titre, l'innovation ouverte, que l'on nomme souvent cocréation, est de mise. Ce mode est basé sur le partage et la collaboration en vue de mettre à profit diverses sources internes et externes pour bonifier un produit ou un service.

Le dernier chemin est celui de *l'influence*. On emprunte ce chemin quand on aide d'autres organisations à augmenter leur impact en diffusant son propre savoir-faire, en partageant ses résultats, ses données, ses bonnes pratiques, ses réseaux, et sa réputation. Il faut cependant être dans une logique de collaboration et non de compétition ou de concurrence. Pour devenir une référence dans son domaine, le chemin de l'influence est incontournable; il engendre un

grand rayonnement et ouvre de nouvelles possibilités, car il multiplie les occasions de rencontre et d'échange.

Une démarche pour mesurer l'impact social

Pour mesurer l'impact social et les répercussions engendrées par les activités d'une organisation, nous préconisons une démarche comprenant quatre étapes. Chacune de ces étapes inclut trois éléments-clés à considérer et propose une série de questions à se poser.

1) Préciser l'intention de départ et l'étendue de la mesure

A) FORMULATION DE L'INTENTION DE LA DÉMARCHÉ

Pourquoi voulons-nous faire cela? Quels sont les objectifs que nous voulons atteindre? Qu'est-ce qui est important à documenter? À qui s'adresse en priorité cette étude d'impact et qu'envisageons-nous de faire avec les résultats?

B) IDENTIFICATION DES RESSOURCES ET DES COMPÉTENCES DISPONIBLES

De quel budget disposons-nous? Qui pourra travailler là-dessus (personnes à l'interne ou à l'externe) et selon quel échéancier?

C) CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

Quelles sont les parties prenantes en lien avec nos actions? Quelles actions/activités

ou quels programmes étudier? Quelles parties prenantes impliquer dans la démarche?

2) Déterminer la méthodologie d'évaluation

A) IDENTIFICATION DES ACQUIS EN TERMES D'INFORMATIONS OU DE MESURES

De quelles données disposons-nous déjà?

B) RÉFLEXION SUR LE QUESTIONNEMENT

Quelles sont les questions pour lesquelles nous aimerions avoir des réponses? Comment pouvons-nous être certains que les changements ont été causés par notre projet ou programme : attribution ou contribution?

C) CHOIX D'UNE MÉTHODOLOGIE

Quelle méthode nous permettra d'obtenir des résultats probants en tenant compte de notre intention et des ressources à notre disposition? Quels indicateurs pourrions-nous développer pour mesurer chacune des actions que nous avons choisi de mesurer?

3) Collecter les informations et les traiter

A) COLLECTE DES INFORMATIONS

Par quels moyens : mesures qualitatives ou quantitatives? Quel est notre plan? Quel est l'échantillonnage visé? Qui sera responsable de cette tâche? Quel est notre engagement envers les personnes

interrogées?

B) TRAITEMENT DES INFORMATIONS

Qui sera responsable de faire la synthèse des informations?

C) PRODUCTION D'UN DOCUMENT

Quel est le format à privilégier : écrit ou vidéo, format court ou long, rapport traditionnel ou plutôt visuel?

4) Formaliser les apprentissages et communiquer l'impact

A) RÉFLEXION SUR LA DÉMARCHÉ

Avons-nous atteint nos objectifs? La démarche a-t-elle été utile? Qu'est-ce qui s'est bien passé et quels ont été les obstacles?

B) RÉFLEXION SUR LES APPRENTISSAGES

Quels sont les éléments-clés à retenir sur notre impact et sur notre organisation? Des ajustements ou changements profonds sont-ils nécessaires? Lesquels? Comment transposer ces apprentissages en actions?

C) COMMUNICATION DES RÉSULTATS

Que voulons-nous communiquer : tout ou certaines parties? Diffuserons-nous les résultats à un large public ou à un public ciblé? À l'interne ou à l'externe? Par quels médias? Que vise-t-on à accomplir par la diffusion des résultats?

Conclusion

Nous vous invitons à envisager la démarche visant à mesurer l'impact social comme un apprentissage, car les discussions sur les échecs et les leçons à tirer des défis rencontrés sont un aspect central de la mesure de cet impact. L'évaluation ne

devrait pas servir à démontrer que quelque chose fonctionne ou pas, mais plutôt à mieux comprendre le contexte générant des succès ou des échecs.

Cette démarche exige une volonté de parler ouvertement des stratégies et des projets n'ayant pas

bien fonctionné en vue d'amener l'organisation à tirer profit de ses expériences. En ce sens, il est de mise d'être davantage à l'écoute des diverses parties prenantes en lien avec l'organisation et pas seulement des dirigeants.

ⁱ André Fortin, conseiller en animation créative et innovation sociale

ⁱⁱ FORTIN, André et coll. (2018), *Guide pratique sur l'impact*, Fondation J. Armand Bombardier, Fondation Mirella et Lino Saputo et Caisse d'économie solidaire, 201 pages. https://creativite33.files.wordpress.com/2018/05/guide_pratique_impact_2018.pdf