

GUIDE

PRATIQUE

SUR L'IMPACT



## REMERCIEMENTS

### André Fortin

Ce *Guide pratique sur l'impact* est une aventure entrepreneuriale qui a été facilitée par la contribution de trois organisations : la **Fondation J. Armand Bombardier**, la **Fondation Mirella et Lino Saputo** et la **Caisse d'économie solidaire Desjardins**. Tout d'abord, la Fondation J. Armand Bombardier, et son équipe philanthropique dirigée par Ode Belzile, nous a permis de tester plusieurs contenus en situation réelle lors d'activités de réflexion ou de formation (cohorte Philagora). Durant les quatre dernières années, nous avons eu l'occasion de creuser certains sujets et de bonifier nos outils grâce aux nombreux commentaires reçus. Ce terrain d'expérimentation a établi les assises de la production du présent ouvrage. Dans un deuxième temps, la Fondation Mirella et Lino Saputo et son directeur exécutif Claude Pinard ont cru à ce projet en lui octroyant un soutien financier. J'ai approché Claude dès le démarrage du projet en l'interpellant sur la notion de collaboration radicale et sa réponse d'appui fut rapide et concrète. La Caisse d'économie solidaire Desjardins (Dianne Maltais, Luc Rabouin) nous a également ouvert les portes pour un financement. Leurs encouragements à développer des outils sur le sujet de l'impact ont raffermi notre volonté de mener le projet. Enfin, un merci au Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) pour son appui administratif.

Je voudrais remercier l'ensemble des rédacteurs (ainsi que Marlène Malenfant pour sa vision graphique du guide) qui ont décidé de prendre part à l'aventure. Une des réalisations importantes de ce guide aura été de réunir plusieurs personnes et organisations qui s'intéressent à l'innovation sociale et à la notion d'impact. Travailler en mode collaboration est toujours plus facile à dire qu'à faire. À cet égard, il y a pour nous une révolution à opérer dans les prochaines années sur les façons de collaborer au sein d'un même secteur ou en intégrant différentes parties prenantes. Ce guide est une démonstration que c'est possible et qu'il ne faut pas toujours s'arrêter à la question du budget pour avancer. Une intention claire est souvent le moteur pour réaliser une initiative. Bien sûr, un leadership est nécessaire et quelques ressources humaines et financières favorisent l'arrivée à destination. Mais la clé demeure avant tout le démarrage, la mise en marche.



## CRÉDITS

**Coordination du guide et édition :** André Fortin, conseiller animation créative et innovation sociale

**Rédacteurs :** Jean-Philippe Agaisse, Lynda Binhas, Mélanie Bisson, Luc Dancause, Alain-Olivier Desbois, Maeva Dourthe, Lara Evoy, André Fortin, Stephanie Garrow, Pascal Grenier, Émilien Gruet, Marie J. Bouchard, Myriam Jézéquel, Marie Claude Lagacé, Sonia Lefebvre, Nicole Lemire, Marilyn Manceau, Brenda Plant

**Conception graphique :** Marlène Malenfant, Studio Agito

**Révision linguistique :** Michel Levesque

**Information :** André Fortin, [innovaction@hotmail.com](mailto:innovaction@hotmail.com), [www.creativite33.com](http://www.creativite33.com), 514 293-3994

Version #1 : Mai 2018

# INTRODUCTION

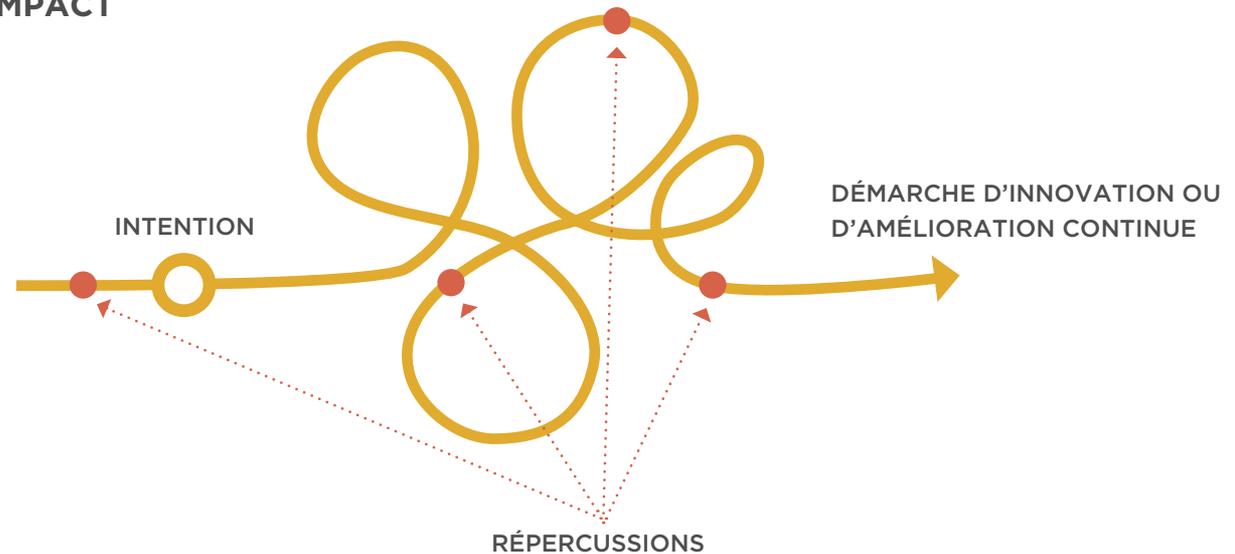
André Fortin

Le *Guide pratique sur l'impact* est un projet ayant débuté en mars 2016. La genèse du guide est liée à un besoin identifié par plusieurs organisations que nous accompagnons dans le secteur de l'innovation sociale, soit le besoin de réfléchir à comment être plus pertinent tout en rayonnant davantage. À ce titre, et depuis quelques années, on voit le terme « impact » utilisé à toutes les sauces et le plus souvent sans qu'on prenne le temps de définir ce qu'il en est. Le mot impact n'est pas nouveau en soi mais il semble que dans le contexte actuel de grandes transitions ce mot résonne particulièrement, et plusieurs y voient une opportunité de l'utiliser. Mais au fait, qu'est-ce que l'impact ?

## DÉFINITION DE L'IMPACT

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.

## IMPACT



Pour réfléchir à son impact, nous préconisons une définition opérationnelle composée de trois éléments constitutifs : l'intention, la démarche d'innovation ou d'amélioration continue et les répercussions. Dans un premier temps, nous envisageons l'impact comme étant une **INTENTION**. Cette intention correspond à un désir d'atteindre une cible précise en fonction d'une population ou d'un groupe déterminé de personnes. Pour cela, une organisation met 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 notre 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 de répondre à nos objectifs organisationnels.

L'impact est également une **DÉMARCHE D'INNOVATION OU D'AMÉLIORATION CONTINUE** permettant le questionnement autour de la pertinence de nos actions et visant des changements positifs ou une meilleure efficacité. À ce titre, si une organisation veut améliorer son impact au sein d'une communauté, elle peut réfléchir aux moyens qu'elle prend pour y arriver. Cette organisation pourrait analyser la cohérence entre le discours véhiculé et sa pratique réelle tout en y apportant des correctifs s'il y a décalage. Elle pourrait également décider d'impliquer davantage les utilisateurs/usagers d'un service qu'elle offre pour s'assurer d'être en adéquation avec les attentes ou les besoins identifiés. Cette démarche n'est pas linéaire, elle affecte le statu quo et nécessite un état d'esprit et des processus qui visent la transformation de l'organisation. Cette démarche est également synonyme d'apprentissages, et plus on tire profit des apprentissages, plus il risque d'y avoir des impacts significatifs.

Dans un troisième temps, l'impact est une **RÉPERCUSSION**. La répercussion est un effet, une conséquence directe ou indirecte d'une action quelconque. 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 pas tout prouver 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 pensée de manière systémique et elle peut survenir à tout moment dans une démarche. Certes, une intention bien définie et une démarche d'innovation structurée visent à augmenter les répercussions attendues d'une organisation.

## VISION DU GUIDE

Ce guide n'a pas la prétention de fournir toutes les solutions ni de rejoindre l'ensemble des personnes et des organisations. Un guide est avant tout un outil d'inspiration et une invitation à s'aventurer. Notre intention dans cet ouvrage est de s'adresser à des organisations travaillant sur des **problématiques sociales** qui sont pour la plupart du temps complexes et qui nécessitent de plus en plus des modes collaboratifs pour leur résolution. Cela concerne des organismes à but non lucratif (OBNL), des coopératives, des entrepreneurs sociaux, des institutions (santé, éducation, culture...), des municipalités, des gouvernements. Notre objectif avec ce guide est que les organisations travaillant sur des problématiques sociales complexes soient outillées et s'approprient la notion d'impact. Ainsi, elles pourront mettre en œuvre des stratégies novatrices pour augmenter leur impact au sein de leur communauté et de la société.

Un dernier point pour souligner l'importance de la diversité des savoirs. Ici, nous avons privilégié les savoirs pratiques issus du terrain. Vivement plus d'ouverture et de financement des différents bailleurs de fonds pour documenter ce qui s'expérimente par les acteurs sociaux et qui mériterait d'être davantage connu et diffusé. Ce n'est pas parce qu'un projet de recherche n'est pas en lien avec une université qu'il n'est pas sérieux, pertinent et nécessaire!

## PROCESSUS DE RÉDACTION DU GUIDE

Une des motivations à l'origine de ce guide vient du fait qu'il existe peu d'outils, surtout en français, pour s'approprier la notion d'impact et initier des actions allant dans ce sens. Nous avons voulu répondre à ce manque en apportant une contribution québécoise au développement de ces pratiques émergentes. Pour ce faire, nous avons réuni plusieurs personnes et avons testé quelques-uns des concepts abordés dans l'ouvrage. Ainsi, ce guide a été produit en mode cocréation et en ayant recours au principe de l'intelligence collective. Des individus ou des équipes de rédaction constituées de deux ou trois personnes en ont écrit les chapitres.

## STRUCTURATION DU GUIDE

Ce guide est divisé en neuf chapitres. Les sept premiers présentent des **moyens de mettre en œuvre ou d'aborder l'impact**. Nous nous proposons d'y définir les concepts-clés, d'y présenter des processus pour initier l'action et d'illustrer par des outils ou des exemples le volet pratique d'une démarche vers plus d'impact. Ces chapitres se veulent synthétiques car nous voulons dresser un tableau d'ensemble par une lecture rapide et stimulante. En effet, ce guide en est un d'introduction et nous fournissons à la fin de chaque chapitre quelques références incontournables pour approfondir la réflexion. Le huitième chapitre concerne six exemples d'initiatives québécoises et canadiennes en lien

avec l'impact et nous les présentons dans l'optique qu'elles puissent en inspirer d'autres. Le neuvième et dernier chapitre est un bonus artistique. Sensible à l'importance de la culture et de l'art dans nos sociétés, nous proposons un autre regard sur l'impact par le biais de la poésie et du collage.

## CONCLUSION

Nous espérons que ce guide suscitera le désir d'approfondir certaines notions et d'expérimenter. Nous croyons au potentiel d'innovation des personnes et des organisations et particulièrement en lien avec la notion émergente d'impact où plusieurs initiatives sont à développer. Dans l'effervescence autour d'un nouveau concept, nous avons le choix de regarder passer la parade et de se faire éventuellement imposer une vision, ou de s'approprier la notion afin qu'elle devienne un levier vers l'élaboration de meilleures pratiques organisationnelles. Si vous penchez vers la seconde option, nous sommes curieux de vous entendre. En effet, ce guide est conçu dans un esprit évolutif. Un outil n'est jamais complet tant qu'il n'a pas fait plusieurs fois le test du terrain. Nous souhaitons donc recevoir du feedback de votre part, améliorer le guide et éventuellement en proposer une deuxième version qui intégrera de nouveaux chapitres.

# TABLEAU SYNTHÉTIQUE DES CHAPITRES

1	<b>L'impact social</b> Luc Dancause, André Fortin, Nicole Lemire	Pour mieux comprendre les conséquences des actions déployées et être dans une dynamique d'amélioration continue, la mesure de l'impact social demeure une voie privilégiée pour les organisations. Toutefois, réaliser cette démarche comporte son lot de défis et exige des ressources et une bonne préparation avec ses parties prenantes. Nous abordons dans ce chapitre plusieurs voies pour réfléchir à son impact social et l'amplifier.	8 à 29
2	<b>L'impact et la culture organisationnelle</b> Jean-Philippe Agaisse, André Fortin	Lorsqu'on s'intéresse à l'impact d'une organisation sur son environnement, les enjeux de la culture organisationnelle sont essentiels, notamment pour arrimer le discours et la mise en œuvre à l'interne. Une organisation est animée par des valeurs et des croyances qui influencent les attitudes et les comportements de ses membres. Favoriser la prise de conscience, identifier et clarifier ce qui constitue la culture propre de l'organisation permet d'ajuster les façons de faire et d'obtenir plus facilement l'impact désiré.	30 à 58
3	<b>L'impact et le storytelling</b> André Fortin, Myriam Jézéquel	Le <i>storytelling</i> (mise en récit) est un outil puissant de communication pour inspirer le changement et propulser l'action. Les histoires générées autour des personnes qui bénéficient des services d'une organisation ont souvent un énorme impact en termes de mobilisation d'un large public. Nous explorons dans ce chapitre l'art de construire des histoires captivantes qui visent notamment à influencer les leaders d'opinion et les preneurs de décisions.	59 à 78
4	<b>L'impact et le design thinking</b> André Fortin	Le <i>design thinking</i> (pensée design) est une méthodologie créative de résolution de problèmes basée sur l'empathie et la découverte. Elle s'appuie sur les usagers afin d'élaborer des expériences désirables et susciter le développement viable d'un projet ou d'une organisation. Une des manières d'augmenter son impact est de bien connaître les personnes que l'on veut rejoindre et de faire un travail rigoureux pour intégrer leurs points de vue et besoins dans les services ou produits proposés.	79 à 97
5	<b>L'impact et les laboratoires d'innovation sociale</b> André Fortin, Sonia Lefebvre, Marilyn Manceau	Pour faire émerger des solutions novatrices aux problématiques sociales complexes auxquelles nous faisons face, les laboratoires d'innovation sociale constituent des processus de choix. Ces laboratoires misent sur la collaboration, la créativité et l'expérimentation, tout en prônant l'agilité et la participation active d'une diversité d'acteurs. Bien qu'ils comportent leur lot de défis, mais aussi d'opportunités, ces processus entendent créer de nouvelles réponses qui visent un impact social et environnemental positif pour les générations actuelles et à venir.	98 à 119

6

**L'impact et la clarté stratégique**Lara Evoy, André Fortin,  
Stephanie Garrow

L'impact et la clarté stratégique sont deux concepts qui agissent de concert. Tels le yin et le yang, ils permettent aux organisations du secteur social de savoir où elles consacrent temps et ressources et d'être clairement conscientes du type d'impact qu'elles peuvent avoir ou du changement social mesurable qu'elles peuvent opérer grâce à leurs actions ou leur stratégie. Ce chapitre présente les notions d'*énoncé de l'impact visé* et de *théorie du changement*, en plus de fournir une étude de cas et quatre canevas sur la façon d'entreprendre l'élaboration d'une stratégie claire pour votre organisation.

120  
à  
144

7

**L'investissement d'impact**Alain-Olivier Desbois,  
Brenda Plant

L'avènement de l'investissement d'impact marque la modernisation de l'ensemble du secteur financier et des fondements de la théorie du portefeuille. Ce chapitre vous permettra de mieux comprendre comment l'investissement d'impact redéfinit la relation financière entre le risque et le rendement, et la façon dont il modifie et renforce la relation entre les entrepreneurs et les investisseurs en jetant de nouvelles bases de transparence, de traçabilité et de mesure. Des concepts théoriques et certains exemples de l'investissement d'impact y sont présentés pour aider les organisations sociales souhaitant accroître ou diversifier leurs sources de financement.

145  
à  
165

8

**Initiatives d'impact**Lynda Binhas, Mélanie  
Bisson, Maeva Dourthe,  
Pascal Grenier, Émilien  
Gruet, Marie J. Bouchard,  
Marie Claude Lagacé

Que ce soit par de l'accompagnement (cohorte Philagora de la Fondation J. Armand Bombardier, Parcours Impact8 de l'Esplanade, Innoweave de la Fondation McConnell), par une démarche de mesure d'impact social (CSMO-ÉSAC), par des projets de transfert sur l'évaluation et la mesure d'impact en économie sociale (TIESS) ou par la création d'un outil permettant de démontrer son impact social (CLIPP), ces initiatives nous donnent des exemples de comment cela peut se réaliser concrètement sur le terrain.

166  
à  
191

9

**Œuvres inspirées par l'impact**

Fortine

Dans cette dernière section, nous proposons une incursion dans la poésie et le collage, question d'avoir un regard artistique sur le thème de l'impact. D'abord, trois poèmes abordent les thèmes de la valeur sociale, de la synergie et de l'impact. Puis, une série de six collages sur les changements climatiques sont présentés.

192  
à  
198

10

**L'équipe**199  
à  
201

# L'IMPACT SOCIAL

Pour mieux comprendre les conséquences des actions déployées et être dans une dynamique d'amélioration continue, la mesure de l'impact social demeure une voie privilégiée pour les organisations. Toutefois, réaliser cette démarche comporte son lot de défis et exige des ressources et une bonne préparation avec ses parties prenantes. Nous abordons dans ce chapitre plusieurs voies pour réfléchir à son impact social et l'amplifier.

Recherche et rédaction : André Fortin

Collaboration : Luc Dancause et Nicole Lemire

## DÉFINITION ET MISE EN CONTEXTE

La notion d'impact social est très présente dans le contexte actuel et plusieurs éléments contribuent à sa popularité. 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 pour créer un impact collectif face aux défis sociétaux majeurs, il semble que c'est une tendance lourde qui nécessitera un positionnement des organisations pour légitimer leurs actions. Certaines critiques mentionneront que le discours économique prédominant enterre la voix des organisations sociales et que ce courant n'augure rien de bon. D'autres rétorqueront qu'il y a nécessité d'être plus efficaces et de s'engager dans la conversation afin de proposer des alternatives convenant mieux à leur philosophie et leurs façons de faire. Avant d'aller plus loin, qu'en est-il au juste de l'impact social ?

**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 afin de rester pertinente et attentive à son environnement.

**Mesurer son impact social nécessite un ensemble de pratiques avec lesquelles une organisation démontre la différence engendrée dans son secteur d'intervention par son travail et ses réalisations.**

**L'évaluation d'impact cherche à dépasser la description et la comptabilisation d'activités menées et va au-delà de la performance économique.**

Il n'existe pas aujourd'hui de référentiel partagé ni de méthode faisant consensus pour 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 rencontrée, les organisations pourraient se montrer réticentes à l'idée de s'engager dans un processus où les résultats sont incomplets. Toutefois, la valeur sociale étant quelque chose d'incertain, de malléable et

variable dans le temps, il faut accepter cette subjectivité et ses conséquences en termes d'approximation.

En considérant que l'objectif central de la mesure d'impact n'est pas de faire avancer la connaissance scientifique, mais d'éclairer l'organisation, cette limite n'est pas nécessairement problématique si elle est reconnue par l'ensemble des parties prenantes. 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.

## 3 CHEMINS

### POUR

### AMPLIFIER

### L'IMPACT

### SOCIAL

#### AMÉLIORATION CONTINUE ET INNOVATION

Améliorer ou transformer radicalement vos services, processus, modèles et technologies.

#### MISE À L'ÉCHELLE (*scaling*)

Augmenter la taille et la portée de vos programmes par une croissance organique qui vise la bonification ou la diversification de vos activités, par des franchises ou la réplique du modèle sur d'autres territoires, par la fusion avec d'autres organisations, notamment en regroupant son patrimoine avec une autre structure, par la création de partenariats.

#### INFLUENCE

Aider d'autres organisations à augmenter leurs impacts en diffusant votre savoir-faire, en partageant vos résultats, vos données, vos bonnes pratiques, vos réseaux, votre réputation.

## BÉNÉFICES ET DÉFIS AUTOUR DE LA MESURE D'IMPACT

Mesurer son impact social comporte son lot de bénéfices et de défis. Voici les principaux éléments identifiés dans la littérature et par le biais d'entrevues menées auprès d'une quinzaine de personnes-ressources provenant de différents milieux (social, philanthropique, universitaire, corporatif, gouvernemental). Ces éléments pourront influencer positivement le désir de se lancer dans une démarche de la mesure d'impact ou de mieux planifier celle-ci afin de ne pas y engouffrer trop de ressources. Dans tous les cas, la question de faire appel à de l'aide extérieure se posera, car il peut être souhaitable et même plus économique de recourir à l'externe plutôt que de mener ce travail avec une personne de l'organisation qui n'a pas les compétences nécessaires.

## 9 GRANDS BÉNÉFICES DE LA MESURE D'IMPACT

- 1 ..... Augmente la **crédibilité de l'organisation** par la démonstration justifiée de sa pertinence auprès du public et des gouvernements. Apporte également une confiance en sa contribution réelle dans un milieu donné.
- 2 ..... Permet de **mieux comprendre les besoins** des bénéficiaires ou usagers et de donner de meilleurs services. En ce sens, cela contribue à clarifier l'intention et la mission de l'organisation et à se centrer sur l'essentiel.
- 3 ..... Encourage **l'amélioration continue et le développement d'une culture d'apprentissage et d'innovation**, ce qui augmente la cohésion d'une organisation.
- 4 ..... Améliore la **gestion des dépenses et des ressources** des programmes. Cela facilite la planification des actions, donne un filtre de décision compris par tous et assure une **viabilité** à plus long terme.
- 5 ..... **Mobilise les parties prenantes** internes (employés, membres du conseil d'administration, bénévoles) et externes (usagers, bailleurs de fonds, partenaires) tout en **valorisant la contribution et la reconnaissance** de certaines personnes.
- 6 ..... Aide à **communiquer plus efficacement** à propos des actions et de la valeur du travail réalisé. À ce titre, cela forme la base du matériel promotionnel facilitant les demandes de subventions.
- 7 ..... Procure **plus de visibilité, un meilleur rayonnement** permettant de devenir une référence dans un secteur donné.
- 8 ..... Instaure un **dialogue transparent avec vos partenaires** et favorise le partenariat avec d'autres organisations. Cela rend plus sensible à l'environnement externe.
- 9 ..... Permet **d'intégrer l'impact social comme critère de décision stratégique**, d'en faire un outil de pilotage de la stratégie en mettant plus d'attention sur la valeur sociale, environnementale et économique que l'organisation crée.

## 8 GRANDS DÉFIS DE LA MESURE D'IMPACT

- 1 • Le temps que cela demande.** Quand on envisage de mesurer l'impact ultime d'une organisation, cela se fait sur une échelle de 5 à 10 ans. La question de la collecte des données se pose également en rapport avec le temps : fait-on cela de manière rétrospective, par un portrait rapide ou par une étude longitudinale ? Bref, cela demande de dégager du temps pour mener un travail rigoureux et utile.
- 2 • La complexité de la mesure d'impact.** Mesurer les impacts directs d'une activité n'est pas simple. L'organisation est confrontée à l'incertitude et est influencée par de multiples facteurs qu'elle ne contrôle pas. Savoir quoi mesurer, quelles méthodes utiliser, comment interpréter les résultats et le faire d'une manière globale n'est pas évident. Par ailleurs, réduire les phénomènes sociaux à quelques indicateurs peut être fallacieux dans le sens où on peut mettre de côté la complexité des problématiques abordées.
- 3 • La disponibilité des compétences et l'accès à l'expertise.** La mesure de l'impact social exige des compétences spécifiques qu'on trouve rarement à l'intérieur des petites et moyennes organisations. Cela demande une expertise de pointe quant à la production de données fiables et à leur analyse, ainsi qu'à la communication des résultats. De plus, l'impact social nécessite des personnes dédiées à la capitalisation et au transfert des apprentissages. À cet effet, la mise sur pied de communautés de pratique permettant d'échanger autour des défis rencontrés ou des outils et technologies utilisés serait bénéfique.
- 4 • La question de la vie privée.** Les organisations qui collectent des informations privilégiées et sensibles sur leurs usagers, bénévoles, employés et partenaires doivent s'assurer que les données recueillies sont protégées adéquatement. Il faut s'assurer que ces informations ne servent pas à d'autres usages et que des mesures de protection des données recensées soient mises en place. De plus, on peut rencontrer la perception que la collecte de données sur des populations dites vulnérables est susceptible de heurter la dignité des personnes.



- 5• La résistance au changement.** Certains employés pourraient voir la collecte d'information pour évaluer l'impact comme une distraction nuisant au bon accomplissement de la mission de l'organisation. Cela pourrait également causer de l'incertitude quant aux suites d'un programme ou d'un service que l'on estime avoir un impact minimal. Et si un conseil d'administration ne considère pas la mesure d'impact comme une priorité, il y a de fortes chances que cela n'ait pas lieu. Bref, se lancer dans une telle démarche demande de se poser des questions qui risquent de bousculer le statu quo d'une organisation.
- 6• Le manque d'argent.** Mesurer l'impact à moyen et long terme, collecter et protéger des données, les analyser, toutes ces activités occasionnent des coûts. Certains diront que c'est de l'argent mal placé qui ne sert pas à financer les programmes mis en place. De plus, rares sont les bailleurs de fonds qui voudront financer ce volet, préférant investir dans la réalisation de projets.
- 7• L'absence d'une direction claire.** Un manque de clarté quant à la raison de mesurer l'impact ne serait pas bénéfique pour l'organisation et pourrait même conduire à des comportements dysfonctionnels. En effet, on pourrait mettre davantage l'accent sur la gestion de la mesure plutôt que sur la gestion des activités et influencer l'organisation dans une mauvaise direction. De plus, la mesure d'impact exige d'identifier des critères de succès afin d'évaluer si les objectifs ont été atteints. Ainsi, au lieu de voir l'impact comme quelque chose que l'on mesure après, il vaut mieux le mesurer dès la mise en place d'une action.
- 8• La nécessité d'une attitude réflexive et critique.** Mesurer son impact implique la capacité de se remettre en question et une attitude pour réfléchir autrement. Cela demande une pensée critique, un leadership confiant, du courage pour faire face à ce que disent les données, car parfois cela peut conduire à devoir réévaluer son modèle, à se réajuster de manière importante.



# DÉMARCHE POUR MESURER SON IMPACT SOCIAL

Pour mesurer son impact social et les répercussions engendrées par ses activités, nous préconisons une démarche comprenant 4 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

#### Identification de l'intention de la démarche

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?

#### 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 en fonction de quel échéancier?

#### Cartographie des parties prenantes

Quelles sont les parties prenantes en lien avec nos actions? Quelles actions/activités ou programmes étudier? Quelles parties prenantes impliquer dans la démarche?

## 2

### DÉTERMINER LA MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

#### Identification des acquis en termes d'informations ou de mesures

De quelles données disposons-nous déjà?

#### Réflexion sur le questionnement

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

#### 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**Collecte des informations**

Par quels moyens allons-nous faire cela : 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?

**Traitement des informations**

Qui est responsable de faire la synthèse des informations?

**Production d'un document**

Quel est le format privilégié (écrit ou vidéo, format court ou long, rapport traditionnel ou plutôt visuel...)?

## 4

FORMALISER LES APPRENTISSAGES  
ET COMMUNIQUER L'IMPACT**Réflexion sur la démarche**

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?

**Réflexion sur les apprentissages**

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

**Communication des résultats**

Que voulons-nous communiquer : tout ou certaines parties? Diffusons-nous 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?

# INTENTION

À la base de l'évaluation de son impact social existe une intention permettant d'identifier la finalité recherchée ou les objectifs que l'on veut atteindre (ex. : obtenir davantage de fonds, pérenniser un programme, faire connaître la valeur de son organisation, valider la pertinence de ses actions). Cette intention de départ guidera l'ensemble de la démarche. Ainsi, on peut vouloir mesurer son impact social pour l'apprentissage, pour l'action, pour la redevabilité ou pour plus d'un élément.

MESURER POUR L'APPRENTISSAGE	MESURER POUR L'ACTION	MESURER POUR LA REDEVABILITÉ
<p>Pour comprendre la performance de notre organisation et ne pas juste se baser sur des anecdotes ou des intuitions.</p> <p>Pour tester des hypothèses en les validant ou les réfutant.</p>	<p>Pour guider nos comportements, faire des ajustements et améliorer notre action.</p> <p>Pour communiquer ce qui est important pour une organisation et aligner nos actions en conséquence.</p>	<p>Pour rapporter les avancées, les accomplissements et les obstacles rencontrés.</p> <p>Pour construire la relation avec les différentes parties prenantes (employés, usagers, partenaires, bailleurs de fonds...).</p>

Dans la littérature, on retrouve quelques principes qui faciliteront la clarification de votre intention. Un des plus importants est de **mobiliser vos salariés et parties prenantes sur une base positive** en leur faisant comprendre l'intérêt de la mesure d'impact et en les rassurant puisqu'il ne s'agit pas d'un contrôle, mais plutôt d'une manière de s'améliorer. À ce titre, responsabilisez-les dans la définition et la priorisation des impacts.

De plus, **développez une culture de partage et de transparence** : partagez vos plans, méthodes, trouvailles et apprentissages autour de l'impact. N'hésitez pas à demander conseil aux organisations s'étant déjà lancées dans l'aventure. Veillez à l'adhésion de vos parties prenantes et à leur ouverture face à ce que vous trouverez sur le terrain (points forts, lacunes, axes d'amélioration de votre organisation).

**Pour amorcer la démarche d'évaluation de votre impact, 5 questions vous aideront dans votre réflexion et permettront de mieux identifier certains ancrages de votre organisation et définir une vision du travail à accomplir.**

- 1• Quels sont les changements à l'interne (gouvernance, collaboration...) et à l'externe (approche et cible d'intervention, relations partenariales...) que notre organisation veut accomplir ?
- 2• Comment notre organisation définit-elle le succès ?
- 3• Quelles sont nos stratégies pour que cela se produise ?
- 4• Quelles sont les capacités de notre organisation pour faire cela ?
- 5• Comment notre organisation pourra-t-elle savoir si nous sommes en train de progresser, si nous avons réussi ?

# RÉFLEXIONS SUR LA MESURE

Mesurer son impact est une démarche complexe. Il est préférable de commencer modestement et d'enrichir la démarche au fil des ans en ayant à l'esprit que l'utilité est la priorité. À cet égard, la mesure doit offrir un appui à l'organisation pour demeurer agile face aux besoins sociaux grandissants. Trois grands principes doivent être pris en compte pour construire un système solide et faciliter la tâche de collecte de données.

## 1 LA MESURE DOIT ÊTRE EXPLOITABLE

Si une donnée n'affecte pas la façon dont vous faites les choses, cela ne vaut peut-être pas la peine de la mesurer. Il faut d'abord se demander ce que nous allons faire avec l'information recueillie, si cela est pertinent.

## 2 LA MESURE DOIT ÊTRE GÉRABLE

Ne mesurez pas trop de choses, car cela pourrait créer une surabondance de données et augmenter les coûts de traitement. Un petit nombre d'éléments qui sont déterminants pour atteindre vos buts est généralement suffisant. Quand la mesure est simple à faire, vous pouvez facilement vous créer une image de vos pratiques et apporter les changements requis.

## 3 LA MESURE DOIT ÊTRE COMPARABLE

Si vous pouvez utiliser la même mesure à travers le temps, vous serez outillés pour évaluer votre performance et pour déceler certaines tendances qui se développent. Trouver des mesures ayant été utilisées ailleurs vous fera sauver du temps et augmentera la fiabilité et la comparaison de vos constats.

# 4 FAMILLES DE MÉTHODES DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL

Pour mesurer l'impact social, 4 grandes familles de méthodes existent. Pour faire un choix méthodologique, il faut tenir compte des objectifs identifiés, du contexte de réalisation, des attentes des parties prenantes, des contraintes en place. Aucune méthode ne peut convenir à l'ensemble des situations, mais un assemblage de méthodes est possible. À défaut d'avoir la méthode parfaite, l'important est de générer, en toute transparence, des informations qui soient utiles afin de mener une évaluation pratique répondant aux besoins des acteurs. Certes, cela exigera certains compromis, mais le but est de s'inspirer des principes et de la rigueur des approches scientifiques tout en les simplifiant.

<b>FAMILLES DE MÉTHODES</b>	<p><b>Méthodes d'explicitation du changement</b></p> <p>Ces méthodes visent à clarifier les changements sociaux rendus possibles. Ici, l'objectif est de rendre visibles les hypothèses sous-jacentes à l'action et la manière dont celle-ci va produire des effets à court, moyen et long terme. Pour ce faire, il est important de bien cerner les attentes et les perceptions des parties prenantes.</p> <p>Ces méthodes permettent de structurer un projet à finalité sociale et de mieux communiquer à propos de celui-ci et ses impacts potentiels.</p>
<b>EXEMPLES DE MÉTHODES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Théorie du changement</li> <li>&gt; Modèle logique</li> <li>&gt; Carte des impacts</li> <li>&gt; Groupes de discussion avec les parties prenantes</li> <li>&gt; Étude sociologique</li> </ul>
<b>ENJEU TRAITÉ EN PRIORITÉ</b>	<p><b>Pertinence</b></p>
<b>BESOINS</b>	<p>Valider les besoins sociaux et la réponse apportée, pour mieux appréhender et maximiser le potentiel d'impact social.</p>

<b>FAMILLES DE MÉTHODES</b>	<p><b>Méthodes par indicateurs</b></p> <p>L'usage d'indicateurs permet une série de comparaisons entre les objectifs fixés et les résultats atteints, entre les résultats obtenus sur plusieurs années, entre ceux atteints par différents projets ou encore entre ceux obtenus par divers groupes de bénéficiaires.</p> <p>Le recours à des indicateurs est indispensable lorsqu'on s'intéresse à l'efficacité d'une action. La mesure permet de porter un jugement sur l'ambition du projet et sur ses résultats. Toutefois, la mesure tendra à porter sur ce qui est le plus facilement quantifiable, en excluant les impacts plus qualitatifs.</p>
<b>EXEMPLES DE MÉTHODES</b>	<p>&gt; Cadre logique                      &gt; Base IRIS                      &gt; Outcomes Star</p>
<b>ENJEU TRAITÉ EN PRIORITÉ</b>	<p><b>Efficacité</b></p>
<b>BESOINS</b>	<p>Mesurer le niveau de réalisation des objectifs et analyser d'éventuels écarts pour rendre des comptes, réviser ses objectifs et progresser.</p>
<b>FAMILLES DE MÉTHODES</b>	<p><b>Méthodes de monétarisation</b></p> <p>Méthodes qui s'intéressent à la valeur économique créée par un projet social. Afin d'estimer cette valeur, plusieurs d'entre elles, comme les analyses coûts-bénéfices proposent de recourir à la monnaie comme unité de mesure commune pour comparer et agréger des éléments de nature différente.</p> <p>Dans le cadre de ces approches, la valeur d'une action correspond, en quelque sorte, à la somme des « accroissements de bien-être » procurés aux individus qui en ont bénéficié. On trouvera également des estimations monétaires par le calcul de coûts évités et de revenus générés pour la collectivité par certaines initiatives sociales.</p>
<b>EXEMPLES DE MÉTHODES</b>	<p>&gt; Coûts évités                      &gt; Évaluations contingentes                      &gt; Ratio SROI (retour social sur l'investissement)</p> <p>&gt; Préférences révélées                      &gt; Analyses coûts-bénéfices</p>
<b>ENJEU TRAITÉ EN PRIORITÉ</b>	<p><b>Efficienne</b></p>
<b>BESOINS</b>	<p>Comparer les ressources investies dans le projet et les résultats qui en découlent pour optimiser l'allocation de celles-ci et s'assurer de leur rentabilité sociale.</p>

<b>FAMILLES DE MÉTHODES</b>	<p><b>Méthodes avec groupes de comparaison</b></p> <p>Un ensemble de méthodes a été développé afin de répondre à la question suivante : Quel est l'effet direct d'une intervention donnée, indépendamment de ce qui se serait passé de toute façon en l'absence de cette intervention ?</p> <p>Ces méthodes s'appuient sur la comparaison d'un groupe ayant bénéficié d'une intervention (groupe traité) avec un groupe témoin. Cela permet de déterminer si les changements observés dans le groupe traité s'expliquent bien par l'intervention en question, et non par d'autres facteurs.</p>
<b>EXEMPLES DE MÉTHODES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Études randomisées avec échantillonnage aléatoire</li> <li>&gt; Reconstitution d'un groupe avec des techniques d'appariement</li> </ul>
<b>ENJEU TRAITÉ EN PRIORITÉ</b>	<p><b>Impact net</b> (ensemble des résultats générés, dont sont soustraites les contributions issues des interventions d'autres acteurs ou facteurs)</p>
<b>BESOINS</b>	<p>Démontrer les changements sociaux rendus possibles par le projet (et lui seul) pour le pérenniser ou le faire changer d'échelle.</p>

## 4 CONSEILS POUR METTRE L'IMPACT À L'AGENDA

En terminant, nous partageons 4 conseils à avoir en tête quand il est question de réfléchir à son impact et de l'amplifier.

- 1• Réfléchir sur son succès et sur son intention.** Toute équipe travaillant dans une organisation sociale devrait se donner une définition propre de ce que signifie le succès et se doter d'un plan pour l'atteindre (stratégies, projets, programmes). De plus, il est important d'avoir clarifié son intention avec ses parties prenantes et d'avoir conscience de l'impact attendu de l'organisation.
- 2• Ancrer la mesure de l'impact dans la culture de son organisation.** La mesure de l'impact est une démarche à intégrer au sein de l'organisation à travers l'exemplarité de ses dirigeants et des principales valeurs préconisées. Il est utile d'inclure des indicateurs quantitatifs (ex. : nombre de personnes servies ou heures d'accompagnement offertes) mais une évaluation qualitative qui s'appuie sur des échanges avec des usagers est souvent plus en phase avec la manière d'être des organisations sociales.
- 3• Garder à l'esprit que la mesure de l'impact est un exercice dynamique et systémique.** En effet, c'est un travail qui est à faire en continu car l'impact évolue dans le temps. Un impact positif à un moment X peut ne pas l'être à un moment Y. Cet aspect est essentiel pour savoir s'il faut continuer ou bien cesser une pratique ou une activité, même si celle-ci avait eu des impacts positifs dans le passé. Le défi pour l'organisation est donc de s'adapter en fonction des résultats récoltés tout en affinant en cours de route son système de mesure. De plus, il est important d'envisager le tableau d'ensemble, soit comment chaque organisation déploie ses efforts dans l'écosystème du changement social et quelle en est sa contribution spécifique.
- 4• Envisager les défis comme de l'apprentissage.** Les discussions sur les échecs et les leçons tirées des défis rencontrés sont un aspect central de la mesure d'impact. L'évaluation ne devrait pas servir à prouver si quelque chose fonctionne ou pas mais plutôt à mieux comprendre le contexte de ses succès ou échecs. Cela demande une volonté de parler ouvertement des stratégies et des projets n'ayant pas bien fonctionné dans l'optique d'amener l'organisation à tirer profit de ses expériences. Pour encourager cela, il est de mise d'être davantage à l'écoute des diverses parties prenantes et pas seulement des dirigeants.

# RÉFÉRENCES

- AVISE, ESSEC et MOUVES. *Petit précis de l'évaluation de l'impact social*. 2013, 15 pages.
- COMMISSION EUROPÉENNE. *Approches proposées pour la mesure de l'impact social*. 2015, 92 pages.
- EPSTEIN, Marc J., et Kristi YUTHAS. *Measuring and Improving Social Impacts. A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*. Berrett-Koehler Publishers, 2014, 254 pages.
- ESSEC BUSINESS SCHOOL. *Évaluer l'impact social avec l'approche SROI*. 2012, 86 pages.
- EUROPEAN VENTURE PHILANTHROPY ASSOCIATION. *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact*. 2013, 124 pages.
- FINANCE ALLIANCE FOR SUSTAINABLE TRADE. *FAST SIAMT 1.0. Building a Common Framework for Impact Assessment*. 2011, 92 pages.
- FRUCHTERMAN, Jim. *Using Data for Action and for Impact*. Stanford Social Innovation Review, Été 2016, 14 pages.
- GUGERTY, Mary Kay, et Dean KARLAN. *Measuring Impact Isn't for Everyone*. Stanford Social Innovation Review, 2 avril 2014, 4 pages.
- KK INTL. *A Simple Guide to Measuring Social Impact*. 2015, 15 pages.
- KLOOS, Karina, et Daniela PAPI. *Lost in Translation*. Stanford Social Innovation Review, Été 2014, 5 pages.
- MELDRUM, Bev, Pete READ et Colin HARRISON. *A Guide to Measuring Social Impact*. Social Impact Tracker, 15 pages.
- MUIR, Kristy, et Stephen BENNETT. *The Compass : Your Guide to Social Impact Measurement*. The Centre for Social Impact, 2014, 48 pages.
- NCVO. *Inspiring Impact. The Code of Good Impact Practice*. www.inspiringimpact.org, 2013, 18 pages.
- OGAIN, Eibhlin Ni, Tris LUMLEY et David PRITCHARD. *Making an Impact. Impact Measurement Among Charities and Social Enterprises in the UK*. NPC, Octobre 2012, 73 pages.
- RED OCHRE. *Social Impact Assessment*. 2011, 7 pages.
- FONDATION REXEL et (IM)PROVE. *Guide de la mesure d'impact social*. 2015, 46 pages.
- STIEVENART, Emeline, et Anne-Claire PACHE. *Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère*. Revue internationale de l'économie sociale. #331, 93<sup>e</sup> année, 2014, 18 pages.
- VANCLAY, Frank. *Social Impact Assessment : Guidance for Assessing and Managing the Social Impacts of Projects*. International Association for Impact Assessment, Avril 2015, 107 pages.

## Personnes interviewées dans le cadre du chapitre

**Paul Allard** (Impak Finance), **Josée Aubin** (Service de la planification et de la performance, Fonds de recherche du Québec), **Ode Belzile** (Fondation J. Armand Bombardier), **Nathalie Chapdelaine** (Innoweave), **Harold Côté** (Direction de l'évaluation, ministère de la Santé et des Services sociaux), **Nicolina Farella** (Fondation McConnell), **Mario Fréchette** (Direction des services sociaux et des activités communautaires, ministère de la Santé et des Services sociaux), **Pascal Grenier** (L'Esplanade), **Cédric Jamet** (Percolab), **Claude Lévesque** (Boscoville), **Chantal Mailhot** (HEC Montréal), **Diego Mena** (Fondation du Dr. Julien), **Gabriel Salathé-Beaulieu** et **Vincent van Schendel** (TIESS), **Fabrice Vil** (Pour 3 Points).



# OUTILS D'IMPACT SOCIAL

# LA NOTION D'INDICATEUR

Un indicateur est une information permettant de porter un jugement sur une réalité que l'on cherche à appréhender, de rendre compte d'un résultat et de son ampleur. En d'autres termes, l'indicateur est une manifestation objectivement repérable et mesurable qui décrit un concept donné.

Généralement, on distingue les indicateurs **objectifs** (mesure contrôlée sur la base de normes prédéfinies) et **subjectifs** (mesure des perceptions ou de l'évaluation des acteurs d'un phénomène ou d'une situation qui s'appuient sur des observations ou des déclarations). La littérature différencie également les indicateurs **qualitatifs** (mettant l'accent sur la valeur, la présence ou l'absence, ou le rôle joué par certaines variables) et **quantitatifs** (centrés sur la fréquence d'apparition des variables selon différents critères).

L'indicateur doit avoir un nom, une définition et un mode de calcul ou d'interprétation. Dans le cas d'indicateurs quantitatifs, s'ajoutent une unité de mesure et une fréquence d'actualisation. Un indicateur peut être construit à partir d'une ou de plusieurs variables (ex. : ratio, pourcentage, mise en relation de deux mesures hétéroclites...). Il est toutefois préférable d'utiliser des indicateurs éprouvés dans le cadre d'études antérieures, voire ayant fait l'objet d'une publication. Cela permet de s'assurer de la justesse, de la fiabilité et de la légitimité de la mesure.

Nous présentons dans les deux tableaux suivants des exemples d'indicateurs.

# 6 GRANDES SOLUTIONS AUX PROBLÈMES SOCIAUX ET EXEMPLES D'INDICATEURS

## INNOVATION

Développer et tester de nouveaux modèles d'affaires, produits, services ou processus.

### Indicateurs

Nombre d'innovations ayant été implantées avec succès.

Nombre d'innovations qui ont été adoptées par d'autres organisations.

## PRESTATION DE SERVICES

Fournir des biens ou des services aux usagers pour aborder directement les problèmes sociaux.

### Indicateurs

% des usagers qui ont intégré le produit ou le service au quotidien.

Nombre de cas d'adoption de modèles de prestation de services par des agences gouvernementales.

## RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Aider les organisations à améliorer leurs compétences pour avoir plus d'impact.

### Indicateurs

% d'amélioration de la productivité des diverses équipes.

% d'amélioration de la perception des usagers face aux services offerts.

## RECHERCHE

Développer la connaissance autour de problématiques et de pistes de solutions.

### Indicateurs

Nombre de subventions de recherche ou de brevets obtenus.

Nombre de contributions ajoutées dans la littérature scientifique.

## PLAIDOYER

Favoriser la compréhension des enjeux et des lois avec un impact social bénéfique.

### Indicateurs

Nombre de politiques adoptées en fonction du travail de plaidoyer réalisé.

% d'augmentation dans la signature de nouvelles ententes de partenariat.

## INFRASTRUCTURE

Fournir du support technique et du réseautage engendrant un impact plus grand.

### Indicateurs

Nombre d'organisations utilisant les services offerts au réseau.

Nombre de membres du réseau ayant contribué ou téléchargé les ressources en ligne.

# EXEMPLES D'INDICATEURS DANS 3 GRANDS SECTEURS

SECTEURS	INDICATEURS
<b>Santé</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de personnes atteintes d'un problème de santé mentale.</li><li>• Ratio de mortalité infantile.</li><li>• Durée moyenne d'attente à l'urgence dans les hôpitaux.</li></ul>
<b>Environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de tonnes de CO<sup>2</sup> émises durant une année par les voitures des particuliers.</li><li>• Perception chez les jeunes de 13-17 ans adoptant des comportements écoresponsables.</li><li>• Niveau de satisfaction concernant les politiques de réduction des déchets.</li></ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perception du sentiment de sécurité dans une grande ville.</li><li>• Différentiel de revenus entre les personnes ayant complété ou pas des études postsecondaires.</li><li>• Conditions de salubrité dans les habitations.</li></ul>

# 6 MODÈLES POUR DIFFUSER LES INNOVATIONS SOCIALES ET AVOIR UN IMPACT

Al Etmanski propose 6 modèles interreliés qui nous invitent à mettre de côté nos certitudes concernant le changement social. Ces modèles sont des guides de réflexion pour se questionner sur notre organisation et identifier des stratégies pour envisager davantage d'impact.



## PENSER ET AGIR COMME LA COMPOSANTE D'UN MOUVEMENT

Ce modèle ne consiste pas en la création d'un mouvement, même si vos actions peuvent être un déclencheur. Il s'agit plutôt de soutenir le ou les mouvements dont vous faites déjà partie. Cela signifie qu'il vous faut porter attention aux acteurs et aux initiatives-clés dans votre domaine immédiat et au-delà de celui-ci, et être plus réfléchis dans la mise en commun de vos efforts. Lorsque vous pensez et agissez comme la composante d'un mouvement, vous donnez plus de poids au travail précis que vous accomplissez et vous faites en sorte que la vision audacieuse derrière celui-ci soit généralement mieux reçue.



## CRÉER UN CONTENANT POUR SON CONTENU

Ce modèle vous incite à aller plus loin que de simplement faire une analyse juste ou découvrir la solution appropriée. Vous devez également faire en sorte qu'il soit plus facile pour autrui d'agir adéquatement. Vous devez concevoir un contenant, au sens littéral ou figuré, pour votre vision, vos données et vos valeurs afin que votre message soit plus facile à saisir. Le contenu est essentiel, certes, mais l'enrober et l'encadrer galvanisera vos interlocuteurs avec vos idées et incitera à l'action.



## RÉUNIR LES ALLIÉS, LES ADVERSAIRES ET LES ÉTRANGERS

Les autres et vous n'obtiendrez pas d'effets durables tant et aussi longtemps que vous travaillerez de façon isolée ou conflictuelle. Transformer ce type de situation exige davantage que de seulement réunir les personnes impliquées. Le dialogue et la convocation sont plus qu'un simple moyen pour arriver à une fin. Ils permettent de structurer notre besoin d'appartenance, besoin de faire partie de quelque chose de plus grand que nous. Ils élargissent la compréhension, permettent de creuser des hypothèses, modifient les pouvoirs et offrent la possibilité d'entretenir de nouvelles relations. Les solutions surgissent lorsque nous allons au-delà du blâme, de la concurrence, du malentendu et de la méfiance.



### MOBILISER SES RESSOURCES ÉCONOMIQUES

Vos effectifs ou vos troupes constituent des ressources économiques inexploitées qui, une fois bien mobilisées, financeront votre innovation sociale et contribueront à son développement. De plus en plus, les acteurs du changement social tirent profit de leurs forces économiques pour transformer les modèles d'affaires, acquérir des fonds flexibles, réduire leur dépendance aux subventions et développer des partenariats d'affaires qui aident à la diffusion de leurs grandes idées.



### ARGUMENTER AVEC EMPATHIE

Ce modèle suggère de mettre fin à l'empoisonnement de l'écosystème politique, de mettre de côté les stratégies de blâme et de critique en vue de devenir des défenseurs qui se fondent sur des solutions. Ces défenseurs ont deux objectifs complémentaires : ils proposent des solutions et, en même temps, améliorent la capacité d'innovation des gouvernements. Quelle que soit leur allégeance politique, les gouvernements actuels ont une durée d'attention assez courte et sont plutôt prudents. Il n'est donc pas surprenant que les défenseurs de nouvelles idées politiques doivent se battre pour se tailler une place. Si nous voulons que les gouvernements démontrent de l'empathie pour les enjeux que nous défendons, nous devons, en retour, en manifester à l'égard des leurs.



### LA PERSONNE EST TOUT AUSSI IMPORTANTE QUE LA MÉTHODE

Une attention excessive portée sur la façon de mettre en œuvre une innovation sociale donne l'impression qu'il s'agit d'une spécialité et que nous devons être formés en la matière. Au contraire, l'innovation sociale est soutenue par ce que nous sommes : par notre personnalité et non par la technique. La conviction des innovateurs sociaux d'aujourd'hui découle de leur maturité émotionnelle et spirituelle. Ils se concentrent sur ce qui alimente et redynamise leur esprit. Et ils ont l'humilité nécessaire pour avouer leurs limites et leurs peurs.

# LES NORMES EN MATIÈRE DE PREUVES POUR DÉMONTRER L'IMPACT

L'élaboration de normes en matière de preuves a pour objectif de nous aider à déterminer dans quelle mesure nous pouvons faire confiance aux preuves fournies en vue de démontrer qu'une intervention a un impact positif. Ces normes sont constituées de 5 niveaux. Le niveau 1, qui représente l'exigence minimale à respecter, est un seuil bas convenant aux innovations qui en sont à un stade peu avancé, voire encore au stade de l'idée. À mesure que l'on passe d'un niveau à l'autre, on s'attendra à ce que des données soient recueillies pour cerner l'impact de l'intervention.

## Niveau 5

Vous avez à votre disposition des manuels, des systèmes et des procédures qui assurent que l'intervention peut être reproduite de façon cohérente et qu'elle a un impact positif. Vous êtes capables de démontrer que votre intervention peut être menée par d'autres et ailleurs.

## Niveau 4

Vous êtes en mesure d'expliquer de quelle façon votre intervention a produit l'impact observé jusqu'à maintenant, ainsi que la raison de cet impact. Une évaluation indépendante confirme la validité de cet impact.

## Niveau 3

Vous êtes en mesure d'affirmer que votre intervention est la cause de l'impact en démontrant (au moyen d'un groupe témoin ou de référence) que l'impact est moindre chez ceux qui ne reçoivent pas le produit/service. La sélection aléatoire de participants renforcera vos preuves à ce niveau; vous devez avoir à votre disposition un échantillonnage suffisamment vaste.

## Niveau 2

Vous êtes capables de fournir des données qui démontrent un changement positif, sans toutefois valider que vous en soyez la cause. Ainsi, votre intervention entraîne des changements chez ceux qui en bénéficient. L'utilisation des méthodes suivantes est envisagée : évaluation avant et après sondage, étude de cohorte/étude par panel, sondages menés à intervalles réguliers.

## Niveau 1

Vous êtes en mesure de décrire de manière logique, cohérente et convaincante vos actions et la raison de leur pertinence. Vous pouvez fournir une description de l'impact ainsi que la raison pour laquelle cela constituerait une amélioration par rapport à la situation actuelle. Vous pouvez faire cela vous-mêmes en vous appuyant sur des données et des recherches existantes.

# L'IMPACT ET LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Lorsqu'on s'intéresse à l'impact d'une organisation sur son environnement, les enjeux de la culture organisationnelle sont essentiels, notamment pour arrimer le discours et la mise en œuvre à l'interne. Une organisation est animée par des valeurs et des croyances qui influencent les attitudes et les comportements de ses membres. Favoriser la prise de conscience, identifier et clarifier ce qui constitue la culture propre de l'organisation permet d'ajuster les façons de faire et d'obtenir plus facilement l'impact désiré.

Recherche et rédaction : Jean-Philippe Agaisse et André Fortin

**Camille Carrier et  
Sylvie Gélinas**

*Lorsque la culture organisationnelle est forte et perceptible, elle devient une sorte de guide de comportement pour les membres de l'organisation, qui savent alors ce qui est important dans et pour leur entreprise. Les employés seront certainement plus enclins à produire des idées originales, inhabituelles et utiles s'ils sont plongés dans un climat soutenant la créativité ou s'ils reçoivent des messages explicites de la direction en ce sens.*

## DÉFINITION ET MISE EN CONTEXTE

La notion de culture organisationnelle a été popularisée au début des années 80 et constitue aujourd'hui un champ d'analyse et une discipline à part entière. D'une démarche exploratoire plutôt vague, elle est devenue au fil du temps une pratique de diagnostic qui permet de faire ressortir l'ADN d'une organisation tout en facilitant la prise de décisions stratégiques. Avant d'en proposer une définition, regardons les **principaux éléments culturels que l'on peut observer dans une organisation** :

- Les principes, les croyances et les valeurs qui sont publiquement énoncés
- Le climat qu'établit l'environnement physique de l'organisation et la manière dont les membres interagissent entre eux ou avec les autres (partenaires, usagers...)
- Les rituels de passage (intégration, promotion...) et les célébrations (fin d'une étape importante ou d'un projet majeur...)
- La philosophie d'intervention (idéologies, méthodes, éthique de travail)
- Les normes du groupe et les standards promus par les membres
- Les règles du jeu implicites (codes que doit intégrer un nouvel employé)
- L'identité (mission) et l'image que s'en font les membres
- Les modèles mentaux partagés qui guident les perceptions, les pensées et le langage

Ces éléments culturels sont très variés et il est donc difficile de déterminer une seule définition qui ferait consensus. Nous proposons la suivante : **la culture organisationnelle est l'ensemble des croyances et valeurs partagées par une majorité de personnes au sein d'une organisation qui explique son fonctionnement et guide ses membres dans leurs actions.**

Pour compléter, on peut ajouter 2 éléments qui façonnent la culture organisationnelle selon Edgar Schein : l'adaptation face à l'externe et l'intégration à l'interne.

**1 LA SURVIE ET L'ADAPTATION FACE À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE**

Pour faire face aux divers impératifs ou obstacles qui surviennent au cours du temps, l'organisation doit arriver à maintenir une adhésion, un consensus autour de sa mission et des principaux objectifs qui l'animent, des moyens pour atteindre ses objectifs, des instruments de mesure pour vérifier l'atteinte des cibles, et des stratégies d'ajustement à déployer quand de tels obstacles sont rencontrés.

**2 L'INTÉGRATION DES PROCESSUS INTERNES POUR SURVIVRE ET S'ADAPTER**

Pour s'assurer du développement optimal d'une organisation, plusieurs éléments doivent être mis en place : un langage commun, des critères d'inclusion ou d'exclusion, des manières de distribution du pouvoir ou de prise de décision, des normes définissant les interactions, des mécanismes de récompense et de punition, et la possibilité de décrire par des concepts les caractéristiques de cette culture qui sont plus difficilement exprimables par des mots.

## 4 CATÉGORIES DE CULTURE

Pour bien saisir la culture organisationnelle, il faut comprendre qu'il existe 4 grandes catégories permettant son analyse, allant de la vision globale jusqu'à certains détails du quotidien. Chaque catégorie influence de manière dynamique les autres et il faut adopter une vision systémique pour avoir un regard éclairé sur la question.

### MACROCULTURE

Culture de chaque pays, nation ou région, représentée par divers groupes ethnoculturels et religieux, divisée en deux grands genres (hommes et femmes)...

# 1

### CULTURE ORGANISATIONNELLE

Culture que l'on retrouve dans différentes structures : entreprise privée, organisme à but non lucratif (OBNL) ou organisation non gouvernementale (ONG), syndicat, coopérative, gouvernement (ville, ministère...).

# 2

### SUBCULTURE

Culture présente au sein même d'une organisation, à l'intérieur d'une sous-structure : département, secteur, direction...

# 3

### MICROCULTURE

Culture comprenant les microsystèmes à l'intérieur ou à l'extérieur des organisations : équipes de travail, groupes *ad hoc*...

# 4

Pour illustrer la macroculture, le livre *Le Code Québec* a démontré que les Québécois ont 7 grands traits culturels qui les démarquent des autres :



Ces 7 traits associés à la macroculture viennent donc influencer la culture organisationnelle. À cet égard, il est intéressant de constater le paradoxe entre le trait créatif et les attributs de détaché et de victime. Cela pourrait expliquer en partie le fait que les personnes se disent créatives mais semblent avoir de la difficulté à transposer cela en innovation (mise en œuvre des idées originales).

D'ailleurs, des études récentes ont démontré que même si la créativité est reconnue dans les organisations comme une compétence parmi les plus importantes, une grande majorité de personnes disent ne pas utiliser leur potentiel créatif. Il y a donc ici un travail important à faire pour développer une culture de créativité permettant de réduire l'écart entre le discours et la pratique.

## 3 NIVEAUX DE CULTURE ORGANISATIONNELLE

Comme nous l'avons mentionné en introduction, la culture organisationnelle comporte plusieurs éléments permettant de saisir ses différentes représentations. Edgar Schein a illustré le tout avec l'image de l'iceberg divisé en 3 niveaux.

### 1• LES ARTEFACTS

Cela concerne les **aspects visibles et tangibles des structures organisationnelles** : les comportements observables, le code vestimentaire, les rituels, les blagues, les mythes fondateurs, l'architecture ou l'environnement intérieur et extérieur des lieux de travail... Ces éléments sont faciles à identifier mais il est difficile d'en tirer une signification précise.

### 2• LES VALEURS DÉFENDUES : la façon dont on fait les choses.

Cela se traduit par les **idéaux**, les **objectifs**, la **mission** ou les **valeurs** et **philosophies** qui sont **choisis de manière consciente** et qui sont diffusés par l'organisation. Cependant, ces valeurs épousées sont parfois en conflit avec les comportements visibles.

### 3• LES PRINCIPALES HYPOTHÈSES TACITES

Souvent prises pour acquises et quasiment jamais remises en cause, **ces hypothèses ou ces prémisses sont difficiles à discerner car elles opèrent au niveau de l'inconscient**. Elles déterminent les comportements, les perceptions, les pensées, les émotions, et portent sur des questions comme la nature humaine (ex. : bien/mal, individualisme/collectivisme), le rapport au temps, la notion de vérité...

1• ARTEFACTS

2• VALEURS DÉFENDUES

3• PRINCIPALES HYPOTHÈSES TACITES

## 4 TYPES DE CULTURE ORGANISATIONNELLE

Plusieurs typologies de culture organisationnelle existent. Nous vous présentons l'une des plus récentes développée par Kim Cameron et Robert Quinn qui proposent d'ailleurs un outil diagnostique en lien avec leur approche. Ces deux auteurs prétendent que les organisations du 21<sup>e</sup> siècle sont sujettes à une constante incertitude et qu'elles doivent toujours s'adapter pour garder le cap. Ici, le statu quo est interprété davantage comme une stagnation.

Les organisations qui ne sont pas dans le changement continu risquent de perdre de leur efficacité en plus de développer une réputation d'immobilisme. Par ailleurs, les études démontrent que près de 70 % des initiatives de gestion du changement échouent complètement ou créent de sérieux problèmes qui menacent la survie même des organisations. La raison principale de ces échecs serait une mauvaise évaluation de l'importance de la culture organisationnelle comme variable-clé de tout processus de changement.

Pour aider les gestionnaires et les organisations à analyser et changer leur culture organisationnelle, les auteurs ont défini 4 types de culture qui doivent tous faire partie, à différentes échelles, d'une organisation. À cet égard, toutes les organisations ont développé une culture qui met l'emphase sur un type plutôt qu'un autre mais toutes n'en sont pas conscientes.

Un type de culture organisationnelle inclut certaines valeurs, hypothèses, et des priorités d'action qui ressortent lorsque l'organisation répond à un défi ou s'ajuste à des changements. Cette culture dominante aide l'organisation à conserver sa constance et sa stabilité quand vient le temps de gérer des transformations.

Voici les composantes de ces **4 types de culture**.

### CULTURE DE CLAN/COLLABORATION

- Un milieu de travail convivial où les gestionnaires et les employés partagent ce qu'ils sont, dans l'esprit d'une famille élargie.
- Les leaders ou les dirigeants de l'organisation sont vus comme des mentors, et parfois même comme une figure parentale.
- L'organisation est soutenue par la loyauté ou la tradition. L'engagement est élevé.
- L'organisation met l'accent sur les avantages à long terme du développement des ressources humaines et accorde une grande importance à la cohésion et au moral des employés.
- Le succès se définit en termes de capacité à écouter les usagers, à démontrer de l'empathie envers les personnes.
- L'organisation privilégie le travail en équipe, la participation et le consensus.

#### CONTREPARTIE

Possibilité de se transformer en un environnement permissif et laxiste où les résultats sont moins présents ou sous-évalués.

### CULTURE D'ADHOCRATIE\*/CRÉATIVITÉ

- Un milieu de travail dynamique et créatif où les gens osent.
- Les leaders sont vus comme des innovateurs et des preneurs de risques.
- L'organisation est soutenue par son engagement envers l'expérimentation.
- On y priorise l'avant-gardisme. L'organisation met l'accent à long terme sur la croissance et l'acquisition de nouvelles ressources.
- Le succès signifie des produits ou services à la fois uniques et nouveaux.
- Être un leader en termes de produits ou de services est important.
- L'organisation encourage l'initiative personnelle et la liberté.

#### CONTREPARTIE

Possibilité d'être dans un état de chaos constant, essayant de multiples idées nouvelles et sous-estimant la nécessité d'avoir une structure stable pour consolider le tout.

\* L'adhocratie désigne une configuration organisationnelle qui mobilise des compétences pluridisciplinaires et transversales dans un environnement instable et complexe.

## CULTURE DE MARCHÉ/CONCURRENCE

- Une organisation axée sur les objectifs et les résultats.
- Les leaders sont exigeants, productifs et compétitifs.
- La cohésion de l'organisation est soutenue par l'importance accordée à la victoire.
- La réputation et le succès sont des préoccupations communes.
- La priorité à long terme est l'action compétitive et l'atteinte d'objectifs et de cibles quantifiables.
- Le succès est défini en termes de rayonnement, de nombre de personnes rejointes, d'activités organisées.
- Le style organisationnel est une compétitivité féroce.

### CONTREPARTIE

Emphase sur les intérêts personnels d'où émergence de conflits et négligence des besoins collectifs des employés.

## CULTURE DE HIÉRARCHIE/CONTRÔLE

- Un milieu de travail formalisé et structuré. Des procédures régissent ce que font les personnes qui y travaillent.
- Les leaders s'enorgueillissent d'être de bons coordonnateurs et organisateurs axés sur l'efficacité.
- Maintenir une organisation qui tourne rondement est essentiel.
- Des règles et politiques formelles soutiennent l'organisation.
- La préoccupation à long terme porte sur la stabilité et le rendement par le biais d'activités efficaces et sans faille.
- Le succès est défini en termes de fiabilité de livraison des activités, de programmation stable et de coûts faibles.
- La gestion des employés vise la sécurité d'emploi et la prévisibilité.

### CONTREPARTIE

Emphase sur la paperasserie et la bureaucratie languissante, d'où une certaine stagnation organisationnelle.

## PROCESSUS POUR CHANGER SA CULTURE ORGANISATIONNELLE



Lorsque l'importance de la culture organisationnelle est reconnue, l'objectif central pour une organisation est de développer une cohérence dans sa culture et cela ne s'obtient pas en rédigeant une charte de bonne conduite que l'on affiche à côté de la machine à café. Il s'agit d'un processus dynamique car l'organisation se nourrit de l'expérience quotidienne de chacun de ses membres. Avant d'aborder les principales étapes de ce processus, regardons quels sont les principaux avantages et inconvénients de se questionner ou pas sur sa culture organisationnelle.

### AVANTAGES DE SE QUESTIONNER SUR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

- Permet de définir les fondamentaux de l'organisation et d'aider les employés à s'orienter (ex. : quoi faire et comment se comporter avec les collègues, usagers, partenaires).
- Améliore la connaissance de l'organisation et facilite la communication interne et externe.
- Procure un sentiment d'appartenance plus fort en établissant une distinction avec les autres organisations, ce qui favorise notamment la rétention des employés.
- Aide à recruter les personnes ayant le profil le plus pertinent pour l'organisation.
- Encourage l'innovation par la concertation des différents acteurs.

### INCONVÉNIENTS DE NE PAS SE QUESTIONNER

- Engendre un manque de cohésion entre les différents départements ou équipes (ex. : stratégies qui ne pointent pas dans la même direction).
- Entraîne une intégration plus ardue des nouveaux employés ou partenaires.
- Diminue la capacité à trouver des réponses adéquates en cas de crise.
- Ne développe pas les réflexes d'adaptation à un nouvel environnement ou les pratiques d'amélioration continue.

Les organisations font parfois face à la nécessité de changer leur culture organisationnelle dans le but d'être en symbiose avec l'ensemble de leurs composantes. **Changer la culture organisationnelle** n'est pas un processus facile et exige un grand engagement de l'équipe de direction et de l'ensemble des employés. Un des éléments-clés consiste à créer un environnement favorable à l'établissement d'une saine conversation entre les différentes équipes et les individus.

Pour que ce travail se réalise, il est nécessaire de cadrer l'exercice, de donner une impulsion et un objectif dans le temps. Il faut en effet s'assurer d'obtenir des résultats tangibles suffisamment vite pour éviter que le processus ne soit relégué au second plan et pour maintenir également la collaboration et l'intérêt de tous. Afin de faciliter un changement de culture organisationnelle, nous proposons le processus suivant qui n'est pas linéaire et qui comporte 3 grandes étapes.



# RAISONS DE RÉSISTER OU DE SOUTENIR LE CHANGEMENT

Dans l'optique d'un changement de culture organisationnelle, il y aura nécessairement la manifestation d'une résistance de la part de certaines personnes. Cette résistance au changement est un comportement naturel et sain car tous les êtres humains résistent aux changements, surtout ceux qu'ils ne comprennent pas ou qui leur sont imposés. Par ailleurs, d'autres personnes appuieront ce processus car elles y verront une opportunité d'aller vers quelque chose de mieux.

Voici un tableau présentant 8 raisons de résister au changement et 6 raisons de le soutenir. Ces éléments sont à prendre en considération dans le processus vers une nouvelle culture organisationnelle car ils permettent de mieux saisir les obstacles qui surgiront et d'identifier les stratégies à mettre en œuvre afin de faciliter la transition.

## 8 RAISONS DE RÉSISTER AU CHANGEMENT

- 1• Le changement survient au mauvais moment ou n'apporte aucun gain personnel.
- 2• Le manque de ressources de l'organisation pour soutenir le processus de transformation.
- 3• La crainte de ne pas avoir les compétences demandées.
- 4• Le changement semble menacer la sécurité d'emploi et les rapports sociaux établis.
- 5• La crainte de l'inconnu.
- 6• La peur que le changement soit le début d'un mouvement en profondeur qui va affecter les autres sphères de la vie.
- 7• Le changement et ses implications ne sont pas bien compris et assimilés dû à un manque d'information sur certains enjeux.
- 8• Le changement ne paraît pas nécessaire ou compromet la position d'autorité et certains droits acquis.

## 6 RAISONS DE SOUTENIR LE CHANGEMENT

- 1• Le changement mènera à certains gains personnels.
- 2• Le changement procurera de nouvelles opportunités et de nouveaux défis stimulants.
- 3• Le changement fait sens pour l'organisation et il est temps de passer à l'action pour l'intérêt collectif.
- 4• Les personnes responsables de mener le changement sont respectées et crédibles au sein de l'organisation.
- 5• Le changement se fera en impliquant les employés dans sa planification et son implantation.
- 6• Il y a un plaisir d'être en mode innovation et une excitation dans le fait de changer.

# 10 ÉLÉMENTS-CLÉS D'UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE

Nous vivons dans un monde complexe et les notions de flexibilité et d'agilité sont de plus en plus exigées pour s'adapter à un futur que l'on décrit comme imprévisible. Cela met beaucoup de pression sur les organisations et fait apparaître un paradoxe : alors qu'on nous invite à titre individuel à être des apprenants perpétuels, la culture organisationnelle agit a contrario comme un stabilisateur procurant une constance mais entraînant également une inévitable inertie. Comment faire pour percevoir les besoins de demain et implanter les changements qui permettront à l'organisation de poursuivre avec efficacité sa mission ? Une culture orientée vers l'apprentissage est une réponse à cela. En voici 10 éléments-clés.

- 1 ..... **Proactivité.** Pour s'adapter à son environnement et trouver des solutions, il faut être proactif, avoir confiance dans le processus choisi et envisager une contribution de chacun. Adopter une posture fataliste ne rendra l'apprentissage que plus difficile et retardera la mise en action.
- 2 ..... **Engagement d'apprendre à apprendre.** Ici, l'apprentissage (réflexion et expérimentation) est vu comme un investissement rentable et, à ce titre, doit être dans les gènes de l'organisation. C'est une compétence indispensable qui doit être mise en œuvre et bonifiée par des mécanismes continus de rétroaction.
- 3 ..... **Vision positive de la nature humaine.** Les humains peuvent apprendre et changer si les ressources sont disponibles et si le climat de sécurité psychologique est créé. Comme les connaissances et les compétences sont de plus en plus partagées, les leaders doivent en tenir compte et s'appuyer sur l'ensemble des membres d'une organisation.
- 4 ..... **Croyance que l'environnement peut être géré.** Plus l'environnement est turbulent, plus il est important que les leaders argumentent et démontrent en quoi et comment un niveau de gestion est désirable et possible. Les organisations qui perdurent ont tendance à s'appuyer à la fois sur leurs acquis et sur des processus de gestion innovants.
- 5 ..... **Engagement pour la vérité par le questionnement et le dialogue.** Comme les problématiques rencontrées changent, nous devons modifier nos façons d'apprendre et de recueillir l'information. Cela doit être fait par l'entremise d'un processus flexible et devenir une responsabilité collective car nous pouvons tous apprendre des autres réalités.
- 6 ..... **Projection positive dans le futur.** Nous devons nous projeter dans un futur lointain pour envisager les conséquences systémiques de nos actions et aussi dans un futur proche pour évaluer l'efficacité des solutions mises de l'avant.
- 7 ..... **Engagement pour une communication transparente.** Une culture de l'apprentissage se développe par le biais de multiples canaux de communication permettant à tous d'être reliés. Cette culture doit également être basée sur l'ouverture, sur la notion de confiance et sur le fait que l'information est centrale pour le bien-être de l'organisation.
- 8 ..... **Engagement pour la diversité culturelle.** Plus l'environnement est en mouvance, plus il est probable qu'une organisation constituée d'une diversité de personnes et de ressources sera en mesure de faire face à des événements imprévisibles. La diversité est d'ailleurs une clé pour l'innovation car elle stimule la combinaison de plusieurs idées et, en corollaire, la production de nouvelles réponses.
- 9 ..... **Engagement pour la pensée systémique.** Comme le monde devient de plus en plus complexe et interdépendant, face aux diverses problématiques, nous devons développer l'habileté à penser de manière systémique, à modifier nos schémas mentaux, à analyser les différentes forces et causes en présence et à abandonner une vision du changement linéaire.
- 10 ..... **Croyance que la culture aide à comprendre et à améliorer le monde.** Au cœur du changement, les leaders et les membres croient que l'analyse de la culture organisationnelle est nécessaire au processus d'apprentissage : elle révèle les mécanismes utilisés par les groupes pour accomplir leurs tâches et permet de mieux comprendre les autres cultures.

# RÉFÉRENCES

- BESWICK, Cris, Derek BISHOP et Jo GERAGHTY. *Building a Culture of Innovation. A Practical Framework for Placing Innovation at the Core of Your Business*. Kogan Page, 2016, 216 pages.
  - CARRIER, Camille, et Sylvie GÉLINAS. *Créativité et gestion. Les idées au service de l'innovation*. Presses de l'Université du Québec, 2011, 347 pages.
  - CAMERON, Kim, et Robert QUINN. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass, 2011, 268 pages.
  - HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. *Managing Change*. 2009, 112 pages.
  - IMBER, Amantha. *The Innovation Formula. The 14 Science-Based Keys for Creating a Culture Where Innovation Thrives*. Wiley, 2016, 240 pages.
  - SCHEIN, Edgar, et Peter SCHEIN. *Organizational Culture and Leadership, 5<sup>th</sup> Edition*. Wiley, 2017, 384 pages.
  - LÉGER, Jean-Marc, Jacques NANTEL et Pierre DUHAMEL. *Le code Québec. Les sept différences qui font de nous un peuple unique au monde*. Les Éditions de l'Homme, 2016, 237 pages.
- 



# OUTILS DE CULTURE ORGANISATIONNELLE

## 25 MOYENS POUR DÉVELOPPER UNE CULTURE D'INNOVATION

Voici 25 moyens recensés dans la littérature pour développer une culture d'innovation au sein d'une organisation.

- 1• Accorder l'autonomie nécessaire et une liberté d'action aux employés.
- 2• Impliquer les employés dans les processus d'innovation.
- 3• Définir et communiquer les standards d'excellence en innovation.
- 4• Fournir la formation requise sur les processus créatifs et d'innovation afin d'avoir accès à un grand éventail de techniques.
- 5• Créer votre propre définition de l'innovation à l'interne pour susciter l'adhésion des employés.
- 6• Reconnaître la créativité des employés en ayant un engagement clair de la direction (ex. : politique de récompense et de reconnaissance).
- 7• Faire confiance aux autres et susciter la confiance dans l'organisation.
- 8• Accorder le droit à l'erreur et encourager la prise de risques.
- 9• Soutenir la culture entrepreneuriale au sein des organisations.
- 10• Favoriser les stimuli visuels dans les espaces de travail (couleurs, photos, œuvres d'art, etc.).
- 11• Créer dans l'organisation une place de marché des idées.
- 12• Laisser du temps libre pour l'innovation dans l'horaire des employés.

- 13• Mettre en place des stratégies de réseautage à l'interne et à l'externe.
- 14• Décloisonner les organisations. Encourager les personnes à sortir de leur bureau et de leur silo.
- 15• Profiter de l'expérience des clients ou partenaires en mettant en place des mécanismes pour être davantage à leur écoute.
- 16• Regarder ce qui se fait ailleurs comme pratiques d'innovation.
- 17• Allouer des ressources stables à l'innovation.
- 18• Penser constamment à améliorer le produit ou le service par de nombreuses itérations.
- 19• Mettre en place des outils qui favorisent la collaboration entre employés.
- 20• Aligner les critères personnels d'évaluation sur les objectifs d'innovation de l'organisation.
- 21• Favoriser le plaisir, une ambiance agréable au sein de l'organisation.
- 22• Faire circuler les employés dans de nouveaux projets grâce à des équipes hétérogènes.
- 23• Montrer une certaine tolérance envers les suggestions spontanées.
- 24• Concentrer les efforts sur les processus consistant à capter les idées et à les mettre en pratique.
- 25• Faire de l'innovation la responsabilité de tous, pas seulement d'un petit groupe de personnes.

# ÉVALUATION DE VOTRE CULTURE D'INNOVATION

Afin d'obtenir un aperçu de la façon dont la culture de votre organisation se reflète dans toutes les dimensions qui importent, prenez quelques minutes pour remplir ce questionnaire. Vous verrez à la fin que 14 facteurs seront analysés en lien avec votre culture organisationnelle.

Veillez indiquer votre degré d'accord avec chacun des points sur une échelle de 1 à 5 :

**1**= tout à fait en désaccord    **2**= en désaccord    **3**= plutôt neutre    **4**= en accord    **5**= tout à fait en accord

A	FACTEURS SUR LE PLAN INDIVIDUEL	note/5
1	Les personnes sont stimulées adéquatement dans leurs rôles : pas trop peu pour éviter qu'elles s'ennuient et pas trop pour éviter qu'elles se sentent dépassées.	
2	Je me réjouis des défis auxquels je suis confronté dans mon rôle.	
3	Les gens dans mon organisation ont la liberté d'accomplir leurs tâches comme bon leur semble.	
4	J'ai un sentiment de contrôle sur mon travail.	
5	Dans mon organisation, les efforts des personnes quant à la génération et à la mise en œuvre d'idées créatives sont reconnus.	
6	J'obtiens de la reconnaissance pour mes efforts en matière d'innovation.	
<b>Sous-total sur 30</b>		

B	FACTEURS SUR LE PLAN DE L'ÉQUIPE	note/5
7	Mon équipe partage activement divers points de vue et opinions, même s'ils sont contradictoires.	
8	Je me sens à l'aise d'exprimer une opinion contraire à celle des autres membres de mon équipe.	
9	Mon équipe écoute vraiment lorsque chacun partage de nouvelles idées.	
10	Dans mon équipe, les gens sont très favorables à mes idées.	
11	Dans mon organisation, la collaboration entre les services/départements/directions est une situation courante.	
12	Mon organisation collabore régulièrement avec d'autres types d'organisations comme les universités, les villes, les fondations, les entreprises privées...	
<b>Sous-total sur 30</b>		

1= tout à fait en désaccord    2= en désaccord    3= plutôt neutre    4= en accord    5= tout à fait en accord

C	FACTEURS SUR LE PLAN DE LA DIRECTION	note/5
13	Mon directeur/coordonnateur m'encourage à proposer de nouvelles idées.	
14	Mon directeur/coordonnateur m'encourage à mettre en œuvre de nouvelles idées.	
15	Les dirigeants ne font pas que parler d'innovation pour la forme, ils mettent en pratique ce qu'ils prêchent.	
16	Les hauts dirigeants dans mon organisation sont très favorables aux nouvelles idées.	
17	Du temps est accordé aux personnes dans mon organisation pour qu'elles explorent des idées/solutions créatives quant aux défis et aux possibilités de développement.	
18	Les dirigeants dans mon organisation trouvent les fonds nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre de bonnes idées.	
19	Les personnes dans mon organisation connaissent bien les défis et les possibilités de développement qui nécessitent leur pensée créative.	
20	Les personnes dans mon organisation sont au courant des objectifs et des attentes en matière de performance créative.	
<b>Sous-total sur 40</b>		

D	FACTEURS SUR LE PLAN DE L'ORGANISATION	note/5
21	Nous sommes heureux de prendre des risques dans la création d'idées nouvelles et parfois révolutionnaires.	
22	Les personnes dans mon organisation expriment toutes leurs idées sans peur du ridicule ou du jugement.	
23	Il n'y a aucune politique interne perturbatrice au sein de mon organisation.	
24	Les personnes dans mon organisation sont très solidaires.	
25	Chaque personne dans mon organisation est encouragée à participer à l'innovation.	
26	Il existe des moyens clairs dans mon organisation quand j'ai une idée à proposer.	
27	L'environnement dans lequel je travaille est baigné par la lumière du jour et la nature (plantes en pot, mur végétalisé...).	
28	L'environnement dans lequel je travaille est conçu pour faciliter la collaboration et les réunions impromptues avec ceux qui ne travaillent peut-être pas dans le même espace que moi.	
<b>Sous-total sur 40</b>		

## RÉSULTAT ET INTERPRÉTATION

La prochaine étape consiste à calculer votre résultat pour les énoncés **1 à 6** (facteurs sur le **plan individuel**), **7 à 12** (facteurs sur le **plan de l'équipe**), **13 à 20** (facteurs sur le **plan de la direction**) et **21 à 28** (facteurs sur le **plan de l'organisation**) et à reporter votre pointage dans le cercle, autant pour le volet personnel que celui de votre équipe/organisation (en additionnant l'ensemble des pointages, divisé par le nombre de personnes ayant fait l'exercice pour obtenir une moyenne).

On vous invite également à mettre un point de couleur (ex. : rouge) pour chacun des quatre facteurs et à relier ces points (cela donnera la forme d'un cerf-volant rouge pour votre résultat personnel).

Enfin, vous faites le même exercice avec une autre couleur pour le volet équipe/organisation. Vous aurez ainsi une comparaison entre ce que vous avez obtenu comme résultat personnel et ce qui se dégage collectivement de votre équipe/organisation.

### C PLAN DE LA DIRECTION

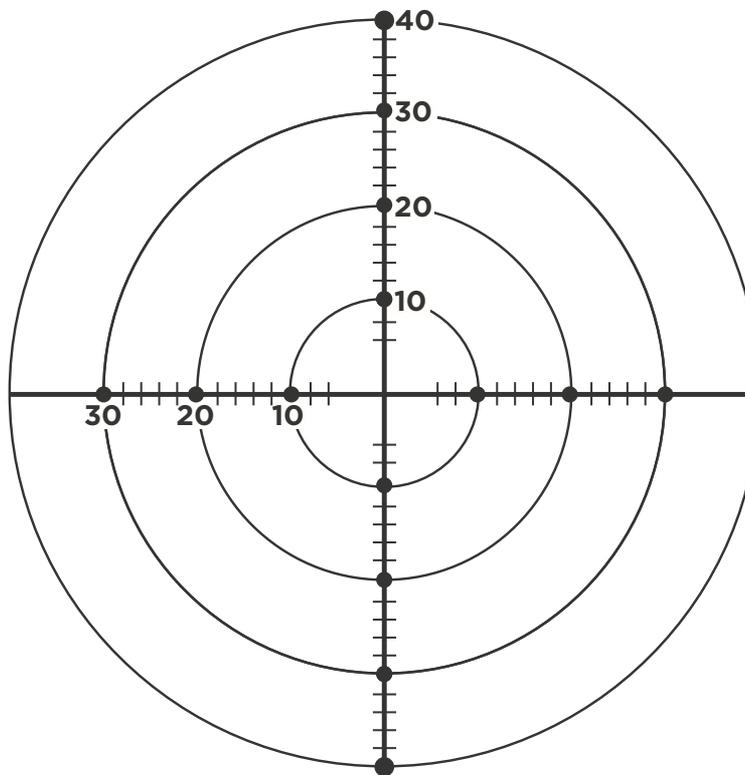
Personnel : ...../40

Équipe/organisation : ...../40

### A PLAN INDIVIDUEL

Personnel : ...../30

Équipe/organisation : ...../30



### B PLAN DE L'ÉQUIPE

Personnel : ...../30

Équipe/organisation : ...../30

### D PLAN DE L'ORGANISATION

Personnel : ...../40

Équipe/organisation : ...../40

## A FACTEURS SUR LE PLAN INDIVIDUEL : énoncés 1 à 6

### **Inférieur à la moyenne (résultat entre 1 et 10)**

Votre résultat indique qu'il reste beaucoup à faire pour améliorer les facteurs sur le plan individuel qui ont une incidence sur la culture d'innovation. Les personnes de votre organisation pourraient être faibles dans au moins un des aspects suivants :

#### **DÉFI**

Afin que l'innovation puisse être développée, les personnes doivent se sentir interpellées par le travail qu'elles font. Si elles ont l'impression de pouvoir achever la plupart de leurs tâches les yeux fermés, alors l'innovation sera faible. Si votre résultat aux énoncés 1 et 2 est inférieur à 3 (sur l'échelle de 1 à 5), on vous propose de trouver des façons d'introduire plus de défis dans votre travail personnel et dans celui de votre organisation.

#### **AUTONOMIE**

Les personnes ayant une faible autonomie peuvent être microgérées ou avoir l'impression qu'elles ont peu de latitude sur la façon d'accomplir leurs tâches quotidiennes et les projets qui leur sont proposés. Si votre résultat aux énoncés 3 et 4 est inférieur à 3, on vous invite à trouver des façons d'augmenter votre autonomie et celle des autres au sein de votre organisation.

#### **RECONNAISSANCE**

Si vous avez l'impression que vous et les autres dans votre organisation n'êtes habituellement pas reconnus pour le travail que vous accomplissez, alors votre résultat pour les énoncés 5 et 6 est probablement inférieur à 3. Obtenir de la reconnaissance, autant sur le plan individuel et de l'équipe que sur le plan de l'organisation, est un important moteur de la culture d'innovation. Si la reconnaissance est insuffisante, cherchez des conseils sur la façon de l'intégrer dans ce que vous faites.

## Dans la moyenne (résultat entre 11 et 20)

Probablement que les personnes dans votre organisation se sentent moyennement interpellées par leur travail. Elles se sentent aussi relativement autonomes dans la façon dont elles planifient leur travail quotidien et certaines personnes sentent qu'elles sont reconnues pour le travail qu'elles accomplissent en matière d'innovation. La bonne nouvelle est que vous n'êtes pas sous la moyenne, mais il est possible de faire mieux.

### Résultat des énoncés inférieur ou égal à 3

**ÉNONCÉS 1 ET 2.** Une réflexion s'impose pour trouver comment insuffler un plus grand sens du défi aux personnes au sein de votre organisation. Si elles ne se sentent pas régulièrement interpellées par le travail qu'elles font, alors l'innovation tend à être dormante.

**ÉNONCÉS 3 ET 4.** Cherchez des conseils sur la façon d'aider les personnes à sentir une plus grande autonomie par rapport au travail qu'elles font. Si elles sentent qu'elles n'ont pas de liberté dans la façon d'exécuter leur travail ou même dans le choix des projets sur lesquels elles peuvent travailler, alors vous ne permettez pas à l'innovation d'être développée.

**ÉNONCÉS 5 ET 6.** Questionnez-vous sur la reconnaissance. Reconnaître les personnes pour leurs efforts en matière d'innovation est un facteur important de motivation afin qu'elles continuent à développer leurs idées.

## Supérieur à la moyenne (résultat entre 21 et 30)

Votre résultat indique que les facteurs sur le plan individuel, c'est-à-dire le défi, l'autonomie et la reconnaissance, sont présents dans votre organisation.

## **B** FACTEURS SUR LE PLAN DE L'ÉQUIPE : énoncés 7 à 12

### **Inférieur à la moyenne (résultat entre 1 et 10)**

On vous recommande de concentrer vos efforts sur le plan de l'équipe. Votre propre équipe est le meilleur endroit où commencer, bien sûr, mais toutes les équipes au sein de votre organisation doivent mettre l'accent sur les trois éléments suivants afin d'améliorer la culture d'innovation :

#### **DISCUSSION**

Votre résultat indique que votre équipe (ou d'autres équipes dans l'organisation) n'est pas favorable à différents points de vue. Au contraire, l'homogénéité est encouragée et les équipes sont probablement responsables de beaucoup de pensées nuisant à la dynamique de groupe. Or, la discussion est importante. On vous invite à mettre l'accent sur la façon de susciter plus de discussions et de fournir des méthodes pratiques que vous pourriez utiliser pour améliorer votre efficacité en la matière.

#### **SOUTIEN DE L'ÉQUIPE**

Une équipe favorable à vos idées et à celles des autres membres est essentielle pour promouvoir une culture d'innovation. Votre résultat indique que ce soutien est en partie absent dans votre équipe. Recherchez les façons de favoriser un environnement dans lequel les membres de l'équipe soutiennent les idées de chacun.

#### **COLLABORATION**

Les équipes au sein de votre organisation tendent à travailler de façon isolée les unes des autres. Par conséquent, la collaboration entre les différentes équipes, les différents services et l'extérieur se produit rarement. Questionnez-vous là-dessus et cherchez des façons de favoriser une plus grande collaboration entre votre équipe et les autres de votre organisation.

## **Dans la moyenne (résultat entre 11 et 20)**

L'environnement de votre équipe est relativement favorable à l'innovation. Une certaine part de discussion est présente, dans le sens où les différents points de vue sont encouragés. Ainsi, votre équipe est favorable aux idées de chacun et il y a une part respectable de collaboration entre les différentes équipes de votre organisation. Toutefois, il est possible pour votre équipe d'être encore plus efficace dans la création d'une culture où l'innovation est développée.

### **Résultat des énoncés inférieur ou égal à 3**

**ÉNONCÉS 7 ET 8.** La discussion et la stimulation intellectuelle sont essentielles à votre équipe. Certains problèmes surgissent lorsque les membres d'une équipe pensent de la même façon et évitent les points de vue différents de la majorité. Envisagez des suggestions pratiques sur les façons d'alimenter une discussion au sein de votre équipe.

**ÉNONCÉS 9 ET 10.** Entamez une discussion sur la façon de promouvoir un environnement où les membres de votre équipe sont favorables aux idées des autres.

**ÉNONCÉS 11 ET 12.** Recherchez des avis sur le rôle crucial que joue la collaboration et pour trouver des manières d'encourager davantage la collaboration entre les équipes dans votre organisation.

## **Supérieur à la moyenne (résultat entre 21 et 30)**

Votre équipe et d'autres équipes au sein de votre organisation font bonne figure en ce qui concerne l'innovation.

## C FACTEURS SUR LE PLAN DE LA DIRECTION : énoncés 13 à 20

### **Inférieur à la moyenne (résultat entre 1 et 14)**

Votre organisation doit concentrer ses efforts sur le plan de la direction afin de créer une culture solide pour l'innovation. À ce niveau, quatre variables ont une incidence sur la culture d'innovation :

#### SOUTIEN DES COORDONNATEURS

Votre résultat indique que les coordonnateurs et les directeurs dans votre organisation ne soutiennent pas l'innovation en tout temps. Certains directeurs peuvent écouter attentivement et aider à proposer des idées, mais ils tendent à être une exception à la règle. Allez chercher des conseils pour trouver comment favoriser le soutien des coordonnateurs et des directeurs lorsqu'il s'agit d'innovation.

#### SOUTIEN DES HAUTS DIRIGEANTS

Les hauts dirigeants ou le comité exécutif/de direction au sein de votre organisation ne soutiennent pas particulièrement l'innovation. Bien qu'ils puissent être difficilement influencés (à moins que vous ne soyez vous-même un haut dirigeant), recherchez des exemples pratiques de hauts dirigeants d'autres organisations qui encouragent l'innovation.

#### RESSOURCES

Vos réponses indiquent que les dirigeants dans votre organisation n'accordent pas suffisamment de ressources à l'innovation. Il peut s'agir d'une insuffisance de fonds alloués aux projets innovants ou un manque de temps accordé aux employés pour travailler sur l'innovation. Dans tous les cas, les deux types de ressources sont essentiels pour faire avancer la culture d'innovation. Explorez quelques modèles efficaces pour trouver comment les dirigeants peuvent fournir des ressources en matière d'innovation.

#### CLARTÉ DES OBJECTIFS

Être clair à propos des objectifs que vous visez et des défis que vous cherchez à relever est un vecteur important de la culture d'innovation. Votre résultat indique un manque de clarté dans vos objectifs en matière d'innovation au sein de votre organisation. Questionnez-vous sur la manière de définir une vision et des objectifs clairs pour l'innovation et sur le rôle que doivent jouer les dirigeants dans la définition de ces objectifs.

## Dans la moyenne (résultat entre 15 et 25)

Vraisemblablement, les dirigeants dans votre organisation sont moyennement actifs pour encourager l'innovation. Certains dirigeants peuvent offrir un soutien, alors que d'autres peuvent tout simplement bloquer l'innovation. Si les dirigeants ne sont pas tous sur la même longueur d'onde quand il s'agit de soutenir l'innovation, une réflexion importante est à mener.

### Résultat des énoncés inférieur ou égal à 3

**ÉNONCÉS 13 ET 14.** Le coordonnateur ou le directeur joue un rôle de soutien important lorsqu'il s'agit d'innovation. Interrogez-vous sur le rôle que doivent jouer les coordonnateurs pour favoriser la culture de l'innovation et les comportements qu'ils doivent adopter.

**ÉNONCÉS 15 ET 16.** Le soutien accordé à l'innovation par la haute direction dans votre organisation pourrait être problématique. Or, ce facteur est essentiel. Comment pouvez-vous inciter les hauts dirigeants à soutenir davantage l'innovation ?

**ÉNONCÉS 17 ET 18.** Selon toute vraisemblance, vous ne disposez pas des ressources nécessaires pour être efficaces en matière d'innovation. Documentez-vous sur la façon dont les dirigeants ont besoin de ressources pour innover, plus spécifiquement de fonds alloués à l'innovation et de temps accordé aux personnes pour mener des projets innovants.

**ÉNONCÉS 19 ET 20.** Il est possible de faire mieux quant à vos objectifs en matière d'innovation. Il est important de définir une mission et des objectifs clairs pour l'innovation afin que les employés concentrent leurs efforts sur ceux-ci et sachent ce qu'on attend d'eux. Cherchez des conseils pratiques sur la façon dont les dirigeants peuvent y parvenir.

## Supérieur à la moyenne (résultat entre 26 et 40)

Les dirigeants dans votre organisation font un excellent travail pour bâtir la culture de l'innovation. Votre résultat indique que les directeurs et les coordonnateurs dans l'ensemble de l'organisation soutiennent très fortement l'innovation et que c'est également le cas de la haute direction. De plus, votre résultat indique que les dirigeants gèrent les ressources efficacement en matière d'innovation, c'est-à-dire que du temps est accordé et des fonds sont alloués aux personnes et aux équipes pour mener des projets innovants. Finalement, vos dirigeants semblent compétents dans l'établissement d'objectifs clairs en matière d'innovation.

## D FACTEURS SUR LE PLAN DE L'ORGANISATION : énoncés 21 à 28

### Inférieur à la moyenne (résultat entre 1 et 14)

Concentrer vos efforts sur les moteurs de la culture d'innovation à l'échelle de l'organisation sera important pour vous. Quatre variables sur le plan de l'organisation ont une incidence sur la culture d'innovation :

#### PRISE DE RISQUES

Une culture où la prise de risques est encouragée et où l'échec n'est pas péjoratif favorise l'innovation. Toutefois, ce type d'environnement est l'un des objectifs les plus difficiles à atteindre pour les moyennes et les grandes organisations. Votre résultat indique que ce n'est pas présent dans votre organisation. Regardez ce qui se fait ailleurs pour trouver différentes façons de changer la culture afin que les gens se sentent à l'aise de prendre des risques.

#### COHÉSION

Que chacun ait l'impression de faire partie de l'équipe et éprouve un sentiment profond d'unité est un moteur d'innovation très important. Votre résultat indique que ce n'est pas le cas dans votre organisation et qu'il existe des conflits importants entre les personnes, les équipes et les services/départements. Un travail est à faire pour changer votre environnement afin de favoriser des relations plus cohésives dans l'ensemble de l'organisation.

#### PARTICIPATION

Un environnement où les personnes sentent qu'elles sont autorisées (et même vivement encouragées) à participer aux activités liées à l'innovation est un important moteur d'innovation. Votre résultat indique que les membres de votre équipe ne sont généralement pas encouragés à proposer des idées et à poursuivre ces innovations. Examinez en quoi ce facteur est si important et regardez comment d'autres organisations créent un environnement qui encourage la participation de chacun.

#### ENVIRONNEMENT PHYSIQUE

L'environnement physique dans lequel nous travaillons a un effet considérable sur l'innovation. Malheureusement, de nombreux bureaux ne sont pas conçus avec l'innovation en tête. Selon votre résultat, il semblerait que votre organisation s'inscrive dans cette catégorie. Quelques ouvrages proposent des façons spécifiques de modifier l'environnement physique et d'agir sur celui-ci afin qu'il favorise une culture de l'innovation.

## Dans la moyenne (résultat entre 15 et 25)

Votre résultat indique que lorsqu'il s'agit de facteurs à l'échelle de l'organisation, votre performance est modérée. Votre organisation est forte sous certains aspects, mais il est possible de faire beaucoup mieux.

### Résultat des énoncés inférieur ou égal à 3

**ÉNONCÉS 21 ET 22.** Votre organisation n'est pas très chaude à l'idée de prendre des risques. L'échec et l'expérimentation ne sont pas bienvenus. Documentez-vous pour changer d'approche et d'attitude en matière de prise de risques. Allez chercher des exemples pratiques sur la façon dont d'autres organisations le font avec beaucoup de succès.

**ÉNONCÉS 23 ET 24.** Il est possible d'avoir plus de cohésion dans les relations pour l'ensemble de votre organisation. Un sentiment général d'unité est un moteur très important d'innovation. Diverses méthodes existent pour améliorer la cohésion au sein de votre organisation.

**ÉNONCÉS 25 ET 26.** Les personnes se sentent peu encouragées à participer à l'innovation et à proposer leurs idées. Entamez une réflexion pour identifier comment vous pouvez promouvoir activement une plus grande participation de chacun à l'innovation.

**ÉNONCÉS 27 ET 28.** L'environnement physique dans votre organisation n'en est probablement pas un qui favorise l'innovation. Différentes techniques sont proposées dans la littérature scientifique pour améliorer votre environnement afin qu'il soutienne activement une culture de l'innovation.

## Supérieur à la moyenne (résultat entre 26 et 40)

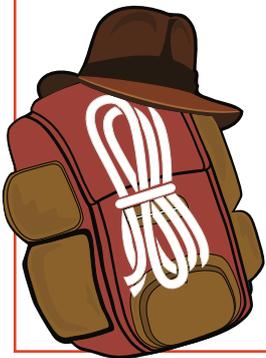
Votre organisation affiche une solide performance, sous divers aspects, pour favoriser l'innovation. Elle sait encourager les personnes à prendre des risques et l'échec n'y est pas stigmatisé. Votre environnement physique est propice à l'innovation et les personnes dans l'ensemble de l'organisation ressentent un fort sentiment d'unité : elles ont l'impression de vraiment faire partie d'une grande équipe. Finalement, les personnes sont vivement encouragées à participer à l'innovation et à proposer leurs idées.

# L'IMPACT ET LE *STORYTELLING*

Le *storytelling* (mise en récit) est un outil puissant de communication pour inspirer le changement et propulser l'action. Les histoires générées autour des personnes qui bénéficient des services d'une organisation ont souvent un énorme impact en termes de mobilisation d'un large public. Nous explorons dans ce chapitre l'art de construire des histoires captivantes qui visent notamment à influencer les leaders d'opinion et les preneurs de décisions.

Recherche et rédaction : André Fortin

Collaboration : Myriam Jézéquel



## DÉFINITION ET MISE EN CONTEXTE

**Le *storytelling*, ou mise en récit, est une méthode de communication basée sur une structure narrative du discours qui s'apparente à celle des contes. Le *storytelling* vise à concilier information et émotion, raison et passion. L'histoire relatée s'appuie sur des événements et des actions.**

Le *storytelling* est né avec l'humanité. Nos ancêtres ont raconté des histoires pour transmettre des informations, pour divertir, pour inspirer... Chaque culture possède ses légendes et ses mythes (la Chasse-Galerie, Excalibur, les Amazones...). Ce qui est plus récent, par contre, c'est la notion de *storytelling* appliquée aux organisations dans un contexte de marketing et avec un objectif commercial. Cette tendance s'est développée dans les années 90 aux États-Unis. Trois éléments l'ont propulsé :

- 1• Des études ont démontré son efficacité dans un contexte de travail.
- 2• Des livres grand public ont fait connaître le sujet et la technique.
- 3• Des spécialistes utilisant le *storytelling* ont émergé dans le monde corporatif.

Si le *storytelling* a autant gagné en popularité de nos jours, c'est entre autres parce qu'il répond à :

- Une époque en panne de MYTHES et en quête de HÉROS
- Une société en perte de SENS
- Un besoin de VALEURS SÛRES, ces « refuges du passé »
- Un environnement d'HYPERSOLLICITATION
- Une « infobésité » qui est source de COMPLEXITÉ
- Une ère de marketing RELATIONNEL et INTERACTIF

Ainsi, nous devons informer autrement les personnes que nous voulons mobiliser. Pour ce faire, nous ne pouvons plus seulement parler de notre mission et de nos activités. Nous devons développer des stratégies pour émouvoir nos publics, les toucher et les motiver afin qu'ils aient le goût d'en savoir davantage sur nous et de collaborer à la réalisation de nos objectifs. C'est ce que permet le *storytelling* dans cette ère du digital qui fait ressortir néanmoins deux paradoxes :

- 1• Se côtoient des histoires détaillées issues du journalisme d'enquête et des messages de 140 caractères et moins.
- 2• Il n'y a jamais eu autant de manières d'atteindre des publics variés tout comme il n'a jamais été aussi difficile de vraiment rejoindre ces publics.



## 10 FONCTIONS DU *STORYTELLING*

---

- + Transmettre des valeurs, des croyances.
- + Partager une expérience significative.
- + Améliorer l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel.
- + Faire évoluer les mentalités, sensibiliser à des causes.
- + Mobiliser les individus et les connaissances.
- + Stimuler l'action, le changement.
- + Se démarquer comme organisation innovante.
- + Inspirer l'engagement et la confiance auprès des employés, membres, bailleurs de fonds...
- + Agir comme catalyseur pour susciter des conversations pertinentes.
- + Montrer comment des personnes abordent les problèmes de manière concrète et créative.

## 5 RAISONS DE LA PERTINENCE DU *STORYTELLING*

Si le *storytelling* organisationnel est adapté au mode des communications d'aujourd'hui, c'est que cette technique narrative réussit à divertir et à convaincre. Cinq raisons principales expliquent son efficacité.

- 1 ..... **LE *STORYTELLING* EST SIMPLE ET DÉMOCRATIQUE.**  
N'importe qui peut en faire et tout le monde aime écouter des histoires.
- 2 ..... **LE *STORYTELLING* EST INTEMPOREL.**  
Il existe depuis la nuit des temps et est là pour durer.
- 3 ..... **LES HISTOIRES INSPIRENT ET SONT CONTAGIEUSES.**  
Les bonnes histoires peuvent se répandre sans grand effort de la part du conteur car on a le goût de partager ce qui nous touche.
- 4 ..... **LES HISTOIRES FONT APPEL AUX TROIS GRANDS TYPES D'APPRENTISSAGE.**
  - VISUEL : par les images mentales évoquées par le *storytelling*.
  - AUDITIF : par l'impact des mots et la voix du conteur.
  - KINESTHÉSIQUE : par les connections émotionnelles à des souvenirs et à certains éléments reliés à l'histoire.
- 5 ..... **RACONTER DES HISTOIRES DÉMONTRE DU RESPECT POUR L'AUDIENCE** dans la mesure où on ne dit pas aux personnes ce qu'elles doivent penser ou faire.

# STORYTELLING ET NEUROSCIENCES

Les neurosciences ont apporté récemment des éclairages sur le *storytelling* en démontrant notamment que des histoires fortes engendrent la production d'hormones : A) la **dopamine**, qui nous aide à se souvenir d'une expérience avec plus d'exactitude; B) l'**ocytocine**, qui nous incite à davantage de coopération. Les histoires stimulent également les parties du cerveau qui augmentent l'empathie. Voici quatre autres éléments identifiés dans la littérature.

## HISTOIRE = RÉTENTION DE L'INFORMATION

Nous sommes davantage sensibles à une information lorsqu'elle est mise en scène à travers une histoire : entre 65 et 70 % des informations diffusées dans une histoire sont retenues, contre 5 à 10 % des informations d'une transmission traditionnelle.

## HISTOIRE = MODE PRINCIPAL DE COMMUNICATION

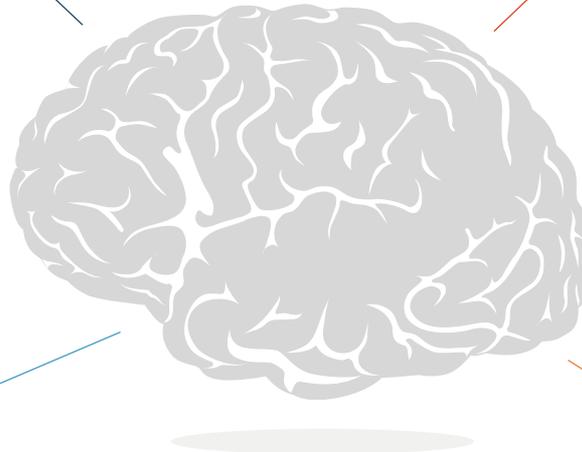
Environ 65 % de la communication verbale chez les humains se fait en se racontant des histoires. C'est donc un mode central de communication que l'on tend parfois à négliger.

## HISTOIRE = ACTIVATION DU CERVEAU

Écouter une histoire génère des actions dans le cerveau. Si le conteur décrit un mouvement comme danser, le cortex moteur qui est responsable de contrôler nos mouvements s'active comme si nous étions en train de danser. Il y a donc un effet dynamique aux histoires racontées et ce potentiel doit être utilisé.

## HISTOIRE + ÉMOTIONS = IMPACT

Une histoire permet de faire appel aux émotions et de toucher les individus bien plus que toute autre forme de message. L'objectif ici est que l'interlocuteur assimile sans trop d'efforts le message transmis.



# 6 EXEMPLES DE STORYTELLING ORGANISATIONNEL

Vous souhaitez rédiger une histoire sur votre organisation? Vous trouverez ici 6 exemples possibles de *storytelling*. Il vous suffit de vous laisser guider par les questions. En initiant ce travail, votre organisation favorise la cueillette de données et alimente son réflexe de produire des histoires qui pourront rapidement servir à plusieurs usages. En effet, en ayant établi des bases, il sera plus facile par la suite d'ajuster ces histoires en fonction d'un public cible spécifique.

## DES HISTOIRES DE FONDATION

- > Quelle est l'origine de votre organisation?
- > Comment est-elle née et pour répondre à quel(s) besoin(s)?
- > Quels sont les moments charnières, les étapes vécues autour de sa création?



## DES HISTOIRES SUR CE QUE VOUS DÉFENDEZ

- > Quelles sont les valeurs fondamentales qui vous animent?
- > Quels sont les principes non négociables qui sont mis de l'avant par votre organisation?
- > Qu'est-ce qui guide vos actions ou quel idéal voulez-vous atteindre?

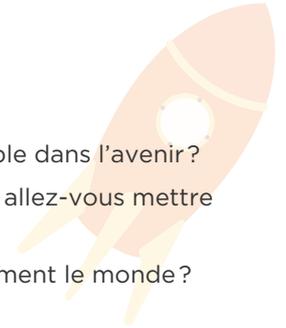
## DES HISTOIRES SUR CE QUE VOUS FAITES

- > Quelles activités mémorables menez-vous?
- > Dans quoi investissez-vous votre temps et votre énergie?
- > Quels sont les événements liés à votre travail qui vous ont procuré une grande fierté?



## DES HISTOIRES DU FUTUR

- > Qu'allez-vous accomplir de remarquable dans l'avenir?
- > Quelle vision ou quel scénario de rêve allez-vous mettre en œuvre?
- > Comment allez-vous changer positivement le monde?



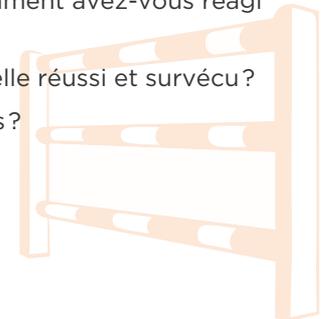
## DES HISTOIRES DE SUCCÈS

- > Quels sont les accomplissements incontournables sur les plans personnel et organisationnel?
- > Comment cela a-t-il eu un impact sur la suite?
- > Si vous demandez à vos employés/usagers/partenaires de décrire comment votre organisation a changé leur vie, que diront-ils?



## DES HISTOIRES POUR SURMONTER LES OBSTACLES

- > Face à une situation difficile, comment avez-vous réagi et persévéré?
- > Pourquoi votre organisation a-t-elle réussi et survécu?
- > Quelles forces avez-vous utilisées?



# PROCESSUS POUR CRÉER UNE HISTOIRE

Par quoi commencer ? Écrire une histoire, c'est bien choisir son message-clé, identifier ses personnages, définir l'intrigue et sélectionner l'information pertinente. La création d'une histoire repose sur une structure narrative et des éléments significatifs. Nous vous proposons les 4 grandes étapes suivantes pour construire votre histoire (vous trouverez à la fin de ce chapitre cinq modèles de *storytelling* pour vous guider).

## 1 IDENTIFIEZ LES INGRÉDIENTS-CLÉS

- A) Ciblez votre **PUBLIC** : À quel public cible voulez-vous vous adresser ? Qu'est-ce qui préoccupe votre public cible ?
- B) Déterminez le ou les **THÈMES/ENJEUX** qui seront abordés (ex. : l'innovation, le travail d'équipe et la collaboration, la persévérance...).
- C) Identifiez le **MESSAGE CENTRAL** de l'histoire : Est-ce que votre grande idée répond à un problème que vous voulez résoudre ? Est-ce que cela est convaincant ? Est-ce clair et concis ?
- D) Distinguez les **PERSONNAGES** principaux et secondaires (le héros, l'allié, l'adversaire...).



2

## DÉBUTEZ UNE HISTOIRE EN DONNANT DES INFORMATIONS

sur le contexte, l'environnement et les personnages. Élaborez les premières lignes en essayant idéalement de ne pas utiliser les mots suivants : « Je vais vous raconter une histoire sur... ».



3

## CLARIFIEZ LE CONFLIT PRINCIPAL TOUT EN DÉPLOYANT L'INTRIGUE EN QUELQUES ACTIONS

Décrivez le problème qui émerge, la crise qui surgit. Variez les épreuves, les surprises et les obstacles inattendus en détaillant les liens de causalité.



4

## TERMINEZ L'HISTOIRE PAR UNE FIN INSPIRANTE

en décrivant comment le conflit principal s'est résolu et en lançant un appel à l'action.



## 7 CONSEILS POUR TROUVER UNE BONNE HISTOIRE

Comment trouver une bonne histoire? Trouver une bonne histoire n'est pas simple, surtout quand on vit nos premières expériences d'identification et de rédaction d'histoires. Cette étape nécessite parfois un effort d'écoute et un petit travail d'investigation. Pour faciliter votre démarche, nous vous invitons à suivre les 7 conseils suivants.

**1 PRENEZ VOTRE TEMPS**

Ralentissez et gardez vos yeux ouverts pour les possibilités qui émergeront. Si vous roulez toujours à grande vitesse, vous ne pouvez pas remarquer les histoires qui se déroulent devant vous.

**2 ÉCOUTEZ**

Pour trouver une grande histoire, vous avez besoin d'être en mode écoute. Soyez vigilant sur ce que racontent les fondateurs, les utilisateurs, les bénévoles. Posez des questions, laissez les gens parler et prenez des notes.

**3 SOYEZ CURIEUX**

Pensez comme un journaliste, soyez investigateur. Ne vous contentez pas d'une réponse brève ou de la première réponse. Questionnez pour en apprendre davantage sur l'histoire.

**4 IMPLIQUEZ LES MEMBRES DE VOTRE ORGANISATION**

pour vous suggérer des histoires. Ayez un processus de partage simple et facile. Démontrez que vous êtes vivement intéressé par les histoires des autres.

**5 SORTEZ DES SENTIERS BATTUS**

Ne cherchez pas seulement les bonnes histoires faciles à raconter. Recherchez celles qui rencontrent des obstacles, celles qui décrivent des erreurs ou des échecs.

**6 ÉCRIVEZ VOTRE HISTOIRE**

Quand quelque chose de significatif se produit, prenez-en note car une fois l'événement passé vous perdrez des détails cruciaux qui enrichissent une histoire. Construisez en continu une banque d'histoires de référence.

**7 ALLEZ CHERCHER DU FEED-BACK**

Une fois que votre histoire est produite, demandez à quelques personnes ce qu'elles en pensent : l'élément marquant, les moments émouvants ou motivants, les questions engendrées, leur opinion sur ce qu'est la grande idée de l'histoire...



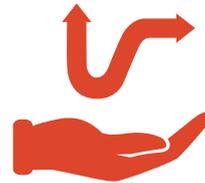
## 3 IDÉES-CLÉS À RETENIR DU STORYTELLING

En quête d'une bonne histoire, il est utile de garder à l'esprit ces 3 idées-clés qui résument bien la contribution du *storytelling* dans le domaine de la communication.



### IDÉE-CLÉ 1

L'histoire, c'est le **RÉCIT** que nous en faisons, pas les événements! Il importe de relier les événements entre eux par un fort lien de causalité, de manière à montrer qu'un événement entraîne un autre, comme sa suite logique.



### IDÉE-CLÉ 2

L'histoire, c'est le **SENS** que nous donnons à nos actions, pas nos expériences vécues! Il faut aller au-delà des seules expériences vécues pour dévoiler la valeur de nos actions à nos yeux ou aux yeux du public, ce qu'elles révèlent de notre motivation ou de notre détermination.



### IDÉE-CLÉ 3

L'histoire, c'est la **FLAMME** qui anime une organisation, pas ses activités ou ses services! Il est bon de faire ressortir la passion des gens à la base de leurs activités, la vision qui pousse une organisation à aller de l'avant et à mettre tant d'énergie pour atteindre ses objectifs.

# RÉFÉRENCES

- CAPACITY CANADA. *Stories Worth Telling. A Guide to Storytelling for Non-Profits*. 2013, 40 pages. <https://capacitycanada.ca/wp-content/uploads/2014/09/Storytelling-Manual-for-Nonprofits-Capacity-Canada.pdf>
- DIETZ, Karen, et Lori L. SILVERMAN. *Business Storytelling for Dummies*. Wiley, 2014, 367 pages.
- IDEO U. *Storytelling for Influence Toolkit*. IDEO, 2016, 26 pages.
- JONES, Brad. *Storytelling. A Storytelling System To Deliver Inspiring and Unforgettable Speeches*. HRD Publishing, 2015.
- MARTIN, Nicolas. *Comment concevoir un bon storytelling. Imaginer un récit pour mieux convaincre*. 50 MINUTES, 2015.
- ROCKEFELLER FOUNDATION, HATTAWAY COMMUNICATIONS et TIMSHEL. *Digital Storytelling for Social Impact*. 2014, 27 pages. <https://assets.rockefellerfoundation.org/app/uploads/20140506171356/Digital-Storytelling-for-Social-Impact.pdf>
- SMITH, Paul. *Lead with a Story. A Guide to Crafting Business Narratives That Captivate, Convince, and Inspire*. AMACOM, 2012, 275 pages.



# **OUTILS DE *STORYTELLING***

En répondant à ces questions sur les 9 thèmes, vous saurez mettre en valeur ce qui vous identifie et vous distingue des autres. Ce diagnostic vous aidera à définir votre personnalité organisationnelle et à construire vos histoires.

# LA PERSONNALITÉ ORGANISATIONNELLE

## 01. BESOINS

Les **2-3 besoins** auxquels votre organisation répond ?

## 02. VALEURS

Les **2-3 valeurs** qui caractérisent votre mission et animent votre organisation ?

## 03. SYMBOLES

Les **2-3 symboles** ou images représentant bien votre organisation (mission, objectifs, activités, équipe) ?

## 04. PERSONNAGES IMPORTANTS

Les **2-3 personnages importants** (fondateur, employé, bénévole, membre du CA, utilisateur...) qui marquent ou ont marqué votre organisation ?

## 05. FORCES

Les **2-3 forces** qui caractérisent votre équipe et votre organisation ?

## 06. MOMENTS CHARNIÈRES

Les **2-3 moments charnières/événements** phares qui ont marqué positivement votre organisation vers une nouvelle impulsion ?

## 07. OBSTACLES

Les **2-3 obstacles** (événement, faiblesse, lacune, crise) qui ont jalonné votre route en tant qu'organisation ou freiné son développement ?

## 08. CLÉS DU CHANGEMENT

Les **2-3 clés** nécessaires pour faire un changement social selon le point de vue de votre organisation ?

## 09. IMPACTS

Les **2-3 impacts** à moyen ou long terme que votre organisation aimerait avoir par ses actions ?



# LE DISCOURS D'ASCENSEUR : 5 ÉTAPES

Le discours d'ascenseur dure le temps de monter du rez-de-chaussée au 10<sup>e</sup> étage d'un édifice : de 1 à 2 minutes. C'est le temps dont on dispose pour accrocher notre ou nos interlocuteurs sur un sujet précis dans le but de les amener à comprendre notre « proposition de valeur » et à vouloir en savoir plus lors d'un prochain rendez-vous.

## INTRODUCTION

# 1

- > Qui êtes-vous?
- > Que voulez-vous que les gens retiennent de vous?

---



---



---

# 2

## ACCROCHE

- > Quelle est la problématique à laquelle vous apportez une réponse?
- > Comment suscitez-vous l'intérêt de votre ou vos interlocuteurs?

---



---

# 3

## SOLUTION

- > Quelle est votre idée de base et les 2-3 ingrédients-clés?
- > Qu'est-ce que votre ou vos interlocuteurs y gagnent?

---



---

# 4

## VALEUR AJOUTÉE

- > En quoi votre proposition est-elle innovante?
- > Quel est le facteur « wow » de votre solution?

---



---

## CONCLUSION

# 5

- > Quels sont vos besoins?
- > Quel est votre appel à l'action?

---



---



---

# L'HISTOIRE BASÉE SUR UN PERSONNAGE (ou RÉCIT DE VIE)

Comment écrire sa propre légende ou l'histoire d'un héros? La plupart des histoires ont leur héros. L'histoire met en scène un héros dans un contexte difficile, dans des situations critiques ou devant des choix délicats, lesquels exigent de lui des forces et des qualités particulières. Son récit de vie (ou d'une partie de sa vie) est jalonné d'épreuves déterminantes et d'étapes-clés de son destin ou de son succès. Au cours de ce parcours, il révèle des qualités, des aptitudes et des aspirations propres à susciter l'inspiration.



1<sup>er</sup>  
ACTE •..... Début du  
personnage

- Lister les **faits** qui, a posteriori, permettent de donner un sens à la mission du héros.
- Lister les **qualités du personnage** qui révèlent une personnalité et une humanité en accord avec la quête, le message ou l'enjeu de l'histoire.

> **Question :** En quoi ces « débuts » le prédisposaient-ils à faire ce qu'il fait ?

2<sup>e</sup>  
ACTE •..... Grands  
jalons de son  
existence  
(et de son  
évolution  
mentale)

- Raconter **ses choix ou ses décisions** devant des défis personnels.
- Raconter les **hasards heureux** (la chance) qui lui ont permis d'avancer sur sa voie.

> **Question :** Quelles sont les expériences et les valeurs qui lui ont permis de faire preuve de leadership ?

3<sup>e</sup>  
ACTE •..... Reconnaissance  
de sa  
contribution  
(ou de son  
destin)

- Identifier l'**impact** réellement éprouvé de son action.
- Identifier la **force d'inspiration** de son engagement.

> **Question :** En quoi le personnage a-t-il réussi à offrir de l'espoir, à mobiliser des personnes en faveur d'une cause, à partager sa vision ?

# MODÈLE NARRATIF PORTÉ PAR L'ACTION ET PAR LES RELATIONS ENTRE LES PERSONNAGES



ÉLÉMENTS-CLÉS	→ La quête	Le protagoniste	Les alliés	L'antagoniste
ÉTAPES	→ <i>Définir la quête, la mission</i>	<i>Choisir le ou les héros</i>	<i>Identifier les alliés</i>	<i>Identifier le « méchant » ou les forces contraires</i>
QUESTIONS	→ <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Quelle est votre quête principale ?</li> <li>&gt; Est-ce un enjeu suffisant ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Qui est le héros de votre histoire ?</li> <li>&gt; Qui peut le mieux l'incarner (fondateur, employé, client) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sur qui le personnage principal peut-il compter pour accomplir sa mission (ses alliés) ?</li> <li>&gt; Qu'est-ce qui motive les alliés du héros dans sa quête ?</li> <li>&gt; Quels sont les liens qui se créent ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Qui est l'antagoniste (ou les forces contraires) ?</li> <li>&gt; En quoi s'oppose-t-il à l'accomplissement de la mission ?</li> </ul>

Ce modèle s'organise autour d'un enchaînement d'actions (péripiéties) et des relations entre les personnages dans la poursuite d'une quête. Comment le personnage principal va-t-il atteindre son objectif envers et contre tout? Comment l'histoire va-t-elle finir en bout de ligne? Ce suspense soutient l'intrigue au fil de l'histoire du début jusqu'à la fin.

La crise	La résolution de cette crise	Le retour à l'équilibre et la raison	La suite de l'histoire
<i>Lister les obstacles qui surgissent au fil de la quête</i>	<i>Déterminer quand la mission est accomplie</i>	<i>Renvoyer à l'information rationnelle, au moment de vérité</i>	<i>Ouvrir un nouveau chapitre</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Que s'est-il passé?</li> <li>&gt; Quels obstacles se dressent sur la route du protagoniste?</li> <li>&gt; Quels échecs le héros a-t-il vécus?</li> <li>&gt; Quelles barrières jalonneront sa route?</li> <li>&gt; Lesquelles semblent insurmontables?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Qu'est-ce qui marquerait la fin de la quête ou de la crise?</li> <li>&gt; Le héros va-t-il réussir malgré les obstacles?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Quels enseignements peut-on tirer de cette histoire?</li> <li>&gt; En quoi cette situation finale met-elle en lumière votre expertise, votre légitimité ou votre crédibilité?</li> <li>&gt; De quelle façon réconcilie-t-elle l'émotion et la raison?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Comment pourriez-vous relancer l'histoire par une nouvelle quête ou sous une autre forme?</li> <li>&gt; Pouvez-vous imaginer d'autres enjeux?</li> </ul>



Ce modèle s'organise autour de 5 phases de transformation qui ne sont pas linéaires. À chacune des phases, on vous propose des canevas permettant de choisir entre deux types d'histoire (motivation ou avertissement) selon les principales émotions vécues par le public cible.

# MODÈLE DES 5 PHASES DE TRANSFORMATION

## PHASES

## MOTIVATION

## AVERTISSEMENT

### 1 RÊVE

#### Moment d'inspiration

Vous mettez en œuvre une vision, une initiative ou un produit qui génère un nouveau cycle de transformation. Les gens ont besoin de comprendre et trouver des renseignements sur le processus qui les attend.

#### Histoire d'appel entendu

Expliquez votre épiphanie, le moment où vous avez compris que les choses pourraient être différentes, et en quoi cette révélation vous a transformé. Comment avez-vous accepté et composé avec la situation?

#### Histoire d'appel négligé

Parlez d'un échec par rapport à une occasion manquée ou à un avertissement ignoré. De quels signes n'avez-vous pas tenu compte et quelles en ont été les conséquences?

### 2 ACTION

#### Moment de décision

Le temps est venu pour les gens de s'engager dans le changement. Il vous faut les convaincre d'accepter de nouvelles responsabilités et d'aller au bout des actions qu'ils entreprennent.

#### Histoire de récompense souhaitée

Décrivez le sacrifice que quelqu'un d'autre ou vous-même avez fait. Quand avez-vous compris l'ampleur du sacrifice nécessaire afin de concrétiser votre projet? Qu'est-ce qui a motivé la personne ou vous-même à dire oui et pourquoi?

#### Histoire de récompense ignorée

Expliquez le danger de demeurer fidèle aux vieilles pratiques. Quand avez-vous réalisé que des idées dépassées vous freinaient? Qu'auriez-vous dû laisser aller et pourquoi?

### 3 LUTTE

#### Moment de bravoure

Au moment de lutter, les gens se rassemblent pour s'encourager par la force du nombre. Un cri de ralliement aide à préparer la lutte à venir.

#### Histoire de victoire sur l'ennemi

Parlez de votre victoire inespérée, de quand quelqu'un d'autre ou vous-même avez surmonté des obstacles d'une telle ampleur. Qu'est-ce qui a aidé cette personne ou vous-même à gagner?

#### Histoire de retour en arrière

Décrivez la sensation d'être dominé par l'adversaire, quand quelqu'un d'autre ou vous-même avez échoué à surmonter des obstacles. Comment auriez-vous pu réussir à gagner?

### 4 ASCENSION

#### Moment d'endurance

Le projet est plus ambitieux et plus long que prévu, et l'enthousiasme commence à se refroidir. Les gens perdent de vue les raisons pour lesquelles ils s'étaient greffés au projet et ont besoin d'aide pour retrouver le courage de le mener à bien.

#### Histoire de triomphe contre l'ennemi

Parlez de persévérance, de quand quelqu'un d'autre ou vous-même avez réalisé des progrès dans l'atteinte d'un objectif et eu le courage de continuer. Qu'est-ce qui a motivé la personne ou vous-même à persévérer sur cette lancée?

#### Histoire de perte de repères

Parlez d'égarement ou d'abandon d'un combat. Quand avez-vous décidé que la lutte n'en valait plus la peine? Qu'avez-vous appris lorsque vous n'aviez pas d'orientation précise?

### 5 ARRIVÉE

#### Moment de réflexion

Ça y est! Votre équipe et vous-même avez franchi la ligne d'arrivée ou une étape importante. Le temps est venu de souligner les petites et les grandes victoires. Permettez aux membres de votre équipe de savourer leurs réalisations et la reconnaissance qui leur est due.

#### Histoire de succès

Partagez le plaisir de la victoire. Qu'avez-vous accompli ensemble? En quoi chacun de vous est-il meilleur après que vous ayez entrepris ce projet ensemble?

#### Histoire de leçon

Racontez un échec. Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné et comment est-ce arrivé? Qu'avez-vous appris de vos échecs?

## 2 EXEMPLES D'HISTOIRES DU FUTUR

Nous vous présentons 2 histoires du futur (moins de 500 mots) d'une organisation fictive nommée Format Compétences pour illustrer la particularité du *storytelling*. Dans un premier temps, nous faisons une présentation traditionnelle de l'organisation et de son nouveau programme. Par la suite, nous reprenons à peu près les mêmes informations mais en organisant le tout dans l'esprit du *storytelling*, c'est-à-dire en suivant une structure narrative et en se basant sur le personnage central de Miguel.

### HISTOIRE DU FUTUR #1 (467 mots)

**Format Compétences** est une organisation à but non lucratif basée dans le quartier St-Michel à Montréal. Elle existe depuis 15 ans et sa mission est la réinsertion en emploi des personnes immigrantes ou ayant un parcours atypique. Nous rejoignons plus de 800 individus par année en offrant des formations et de l'accompagnement afin de redonner espoir aux personnes pour qu'elles se prennent en charge et améliorent leur situation.

**Format Compétences** compte sur une équipe de 10 professionnels et d'une quinzaine de mentors expérimentés qui savent écouter et donner de judicieux conseils. Au fil des années, l'organisation est devenue une référence incontournable dans son secteur. Le prix reçu l'année passée par la Ville de Montréal à titre d'*organisation citoyenne de l'année* est venu mousser sa notoriété.

Constatant que la société québécoise change vers plus de diversité ethnoculturelle et que la créativité est une compétence de plus en plus recherchée par les organisations, **Format Compétences** a décidé de lancer un nouveau projet visant à mettre de l'avant une culture d'expérimentation. C'est ainsi que depuis mai 2016 existe le programme Créatif en résidence, un stage d'une durée de six mois dans une entreprise où la personne choisie a comme objectifs de créer des maillages entre les employés et de susciter un climat favorisant la prise de risques. Le stagiaire est alors accompagné par deux mentors dont l'expertise est en lien avec le changement et l'innovation. C'est donc toute une équipe qui participe à l'amélioration de l'entreprise prête à se lancer dans l'aventure.

Le programme a débuté par un projet pilote et celui-ci a été un tel succès que dès l'année suivante 12 personnes ont été sélectionnées pour être *créatifs en résidence*. **Format Compétences** est convaincue qu'il y a un potentiel énorme puisque le monde du travail change rapidement et qu'il est important d'oser explorer de nouvelles avenues. Notre intention est que d'ici trois ans, au moins 50 stagiaires par année s'intègrent dans une variété d'entreprises et contribuent à rendre celles-ci plus créatives, notamment en y organisant des activités de cocréation ou en ayant un rôle d'observateur afin d'émettre certaines recommandations. **Format Compétences** a récemment été invitée à donner une conférence en France pour exporter son savoir. De plus, un partenariat de recherche avec l'UQAM a été conclu pour documenter le programme Créatif en résidence et évaluer son impact. Ainsi, l'intérêt grandissant de plusieurs acteurs crédibles est très prometteur.

**Format Compétences** a besoin d'appuis financiers pour propulser son programme. Nous cherchons des entreprises qui croient en la valeur des personnes ayant un parcours atypique ou marginal. Ces dernières ont souvent un esprit entrepreneurial qui ne demande qu'à être soutenu. Contribuez pour que 50 personnes par année vivent une expérience mémorable et soient des acteurs de premier plan dans une économie du savoir où la notion d'innovation est plus que jamais incontournable.

## HISTOIRE DU FUTUR #2 (490 mots)

Tout a commencé quand Miguel Rodriguez est arrivé à l'organisme **Format Compétences** un jour de mai 2016, avec la mine basse mais une volonté de changer les choses. Miguel, alors âgé de 25 ans, est d'origine colombienne et réside au Québec depuis six ans. Après avoir suivi des cours de francisation et complété son cégep, Miguel voulait trouver un emploi qui a du sens. Ayant un profil culturel, notamment comme artiste de rue en Colombie, il cherchait un travail où sa créativité serait mise à contribution. Après avoir postulé 25 fois pour des emplois et passé quatre entrevues qui n'ont rien donné, il a dû se résigner à travailler pour une compagnie de nettoyage dans les hôtels. Deux ans de ce travail ont eu un impact sur sa santé qui commençait sérieusement à dépirer.

En mai 2016, Miguel prend donc rendez-vous avec l'intervenante Christine pour échanger sur sa situation. **Format Compétences** est un organisme d'insertion en emploi de personnes qui sont nouvellement arrivées au pays ou qui ont eu des parcours de vie difficiles. En discutant avec Miguel, Christine s'est rendu compte qu'il ne savait pas comment mettre en valeur ses compétences créatives. Pourtant, il fait preuve de beaucoup de débrouillardise, ce qui a un lien évident avec l'innovation, compétence de plus en plus recherchée par les employeurs. Après deux rencontres, Christine a proposé à Miguel d'embarquer dans un projet pilote avec cinq autres personnes comme lui.

À partir de ce moment, Miguel a complètement changé son attitude. Il s'est investi à fond dans le projet et après plusieurs mois, il a été invité à présenter le nouveau programme d'intervention à l'assemblée générale de **Format Compétences**. Ce programme, nommé Créatif en résidence, est un stage de six mois dans une organisation où le stagiaire est invité à créer des maillages entre les employés et à installer un climat stimulant la créativité et l'expérimentation. Miguel a été le premier à faire un stage dans une entreprise de design d'intérieur. Il a organisé plusieurs ateliers de cocréation utilisant les arts et a participé à de nombreux mandats comme observateur.

Le programme Créatif en résidence a maintenant un an et est voué à prendre de l'expansion. Déjà 12 projets de stage sont en cours de réalisation et on envisage que d'ici trois ans, plus de 50 projets par année auront lieu. L'intention est de renouveler la contribution qu'un stagiaire peut apporter à une entreprise en assumant un leadership pour que la créativité devienne une priorité organisationnelle. Par ailleurs, un partenariat avec l'UQAM est en cours pour documenter l'initiative et évaluer son impact. Miguel a également été invité en France pour donner sa première conférence à l'international. **Format Compétences** a démontré que les personnes ayant un parcours atypique sont souvent des entrepreneurs qui ne demandent qu'à être soutenus. Pour en savoir plus, vous pouvez contacter Miguel Rodriguez, qui fait maintenant partie de l'équipe de **Format Compétences** à titre de responsable des stages en entreprise.

# L'IMPACT ET LE *DESIGN* *THINKING*

Le *design thinking* (pensée design) est une méthodologie créative de résolution de problèmes basée sur l'empathie et la découverte. Elle s'appuie sur les usagers afin d'élaborer des expériences désirables et susciter le développement viable d'un projet ou d'une organisation. Une des manières d'augmenter son impact est de bien connaître les personnes que l'on veut rejoindre et de faire un travail rigoureux pour intégrer leurs points de vue et besoins dans les services ou produits proposés.

Recherche et rédaction : André Fortin

## MISE EN CONTEXTE ET DÉFINITION

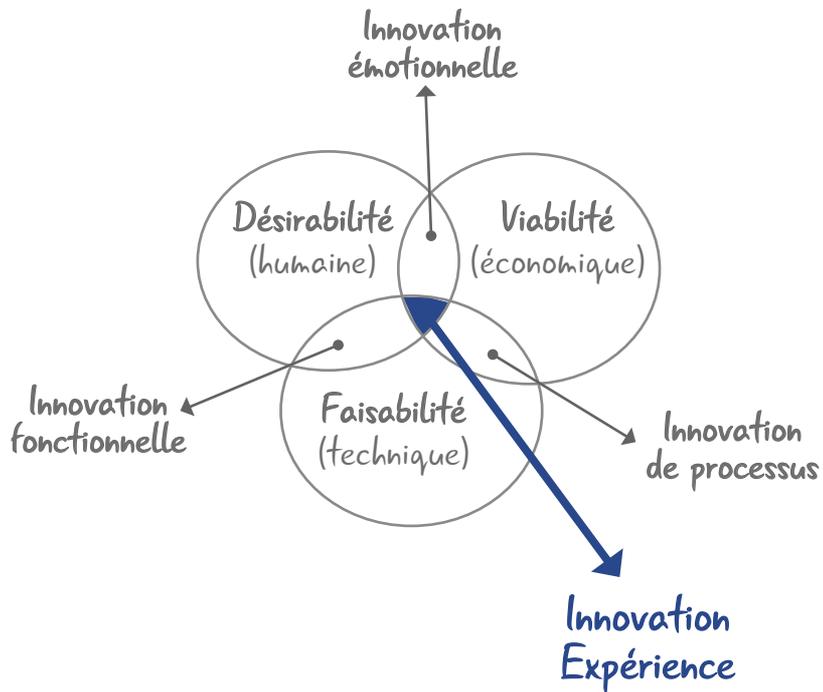
Si le courant du *design thinking* est assez récent, quelques jalons historiques ont permis de le façonner. La publication de livres sur la pensée visuelle par le psychologue Rudolf Arnheim (1969) et l'ingénieur Robert McKim (1972) ont grandement inspiré la méthodologie du *design thinking*. Dans les années 70, l'économiste et sociologue Herbert Simon a énoncé des principes et un processus pour une science du design. On voit alors le prototypage rapide et le test à partir d'observations comme étant des moyens privilégiés pour arriver aux solutions les plus satisfaisantes.

En 1982, Nigel Cross, professeur-chercheur en design, popularise le design comme une discipline à part entière. À ce titre, le designer joue un rôle central dans le processus de résolution de problèmes qui se veut méthodique et reproductible. Peter Rowe, professeur d'architecture et de design urbain, lance en 1987 le premier livre sur le *design thinking*. Pendant la même période, Donald Norman, professeur en sciences cognitives, introduit la notion de design centré sur l'utilisateur. Il définit ainsi le design participatif en mettant l'accent sur les intérêts et les besoins de l'utilisateur.

La pratique du design, ou création de choses ayant un but utile, est à la base de l'activité humaine. Le design a commencé il y a 2,5 millions d'années quand *Homo habilis* a fabriqué le premier outil. Ainsi, tous les produits et services ont recours au design.

Au début des années 90, David Kelley fonde l'agence de design IDEO qui met au point un nouveau mode de résolution de problèmes intégrant le décroisement, le dynamisme et la remise en question. IDEO jouera un rôle important pour faire connaître à un large public le *design thinking* en utilisant une terminologie et des outils accessibles. À la même époque, Richard Buchanan écrit un article phare dans lequel il démontre que le *design thinking* permet d'intégrer les disciplines et de résoudre des problèmes complexes de manière holistique en ayant recours à une démarche d'innovation. Tout cela converge quand le *design thinking* se voit enseigné pour la première fois en 2005 à la Stanford School of Design et quand Tim Brown d'IDEO lance un livre en 2009 et propose une définition qui fait toujours référence aujourd'hui :

*Le design thinking est une discipline qui utilise la sensibilité, les outils et méthodes des designers pour permettre à des équipes multidisciplinaires d'innover en mettant en correspondance attentes des utilisateurs, faisabilité technique et viabilité économique.*



Depuis, on assiste à un foisonnement d'écrits, de formations, de consultants et d'agences qui permettent l'application du *design thinking* dans les entreprises et le rendent incontournable. Celui-ci a même fait récemment son entrée dans les gouvernements, les institutions et les collectivités pour repenser les services publics (ex. : renouveler la relation entre une mairie et ses citoyens, revoir l'expérience du patient à l'hôpital, envisager autrement l'enseignement à l'université...).

À cet égard, on peut distinguer trois grands types d'usages du *design thinking* dans les organisations publiques :

- 1• Explorer un problème par l'immersion sur le terrain.
- 2• Produire des scénarios alternatifs en y associant les diverses parties prenantes.
- 3• Mettre en œuvre de nouvelles pratiques ou solutions.

Enfin, plusieurs courants complémentaires se développent : design de service, codesign, design social, design pour le bien public... Ceux-ci participent à l'évolution du design sous diverses formes mais partagent tous un même état d'esprit de collaboration et d'élaboration de solutions à partir d'observations, d'entrevues ou d'ateliers.

## 5 CARACTÉRISTIQUES DU *DESIGN THINKING*



### UNE FAÇON CRÉATIVE DE RÉSOLVRE COLLECTIVEMENT DES DÉFIS

Ici, l'emphase est mise sur la cocréation alors qu'on met de côté le mythe du créateur de génie qui travaille en solo, car l'histoire nous a démontré que c'est rarement le cas. On postule que la créativité est le moyen idéal pour produire de nouvelles réflexions et solutions autour d'un défi quelconque. De plus, en collaborant avec des personnes provenant de divers secteurs et champs disciplinaires, on vise à avoir une meilleure analyse de la situation. Cela aide également à identifier des réponses globales aux problématiques complexes auxquelles nous sommes confrontés et à surmonter ensemble l'ambiguïté inhérente aux processus créatifs.



### UNE APPROCHE CENTRÉE SUR L'USAGER ET AYANT RECOURS À L'EMPATHIE

L'empathie est au cœur du *design thinking* car on estime que bien comprendre l'utilisateur nous permettra de proposer des réponses adéquates à ses besoins. Pour ce faire, on doit aller sur le terrain en situation vécue par « l'autre » afin de bien saisir ses sentiments, ses émotions, son environnement. Cela exige de faire preuve de beaucoup d'ouverture et d'écoute, de mettre de côté nos propres préjugés et biais pour éviter les mauvaises interprétations. En *design thinking*, on s'intéresse beaucoup aux usagers qui sont dans la marge car c'est généralement ceux qui vont nous fournir le plus d'informations pertinentes pour développer des solutions innovantes.



### UN PROCESSUS NON LINÉAIRE MAIS STRUCTURÉ, UNE DIVERSITÉ D'OUTILS À UTILISER

Le *design thinking* s'appuie sur un processus rigoureux comprenant plusieurs étapes et sur une panoplie d'outils pour favoriser la médiation entre les différents acteurs participant à la démarche. Le facilitateur doit être à l'écoute du groupe tout en le faisant cheminer vers l'atteinte de résultats. Parfois, un retour en arrière est nécessaire pour préciser certains éléments oubliés ou abordés trop rapidement. Ainsi, le processus est non linéaire et souple pour intégrer les nouvelles informations qui apparaissent au gré des rencontres ou en fonction de l'avancement d'une initiative. Le choix d'outils ou de techniques est fait en fonction des objectifs et des livrables et s'inspire de l'ethnographie, de la créativité, du marketing, de l'urbanisme participatif...



### UNE ATTITUDE AXÉE SUR LA CURIOSITÉ, L'APPRENTISSAGE ET L'OPTIMISME

Certains auteurs définissent le *design thinking* comme un état d'esprit qui permet la découverte et l'élaboration de meilleures réponses à une situation donnée. À ce titre, la curiosité est de mise pour creuser des dimensions méconnues, avoir un nouveau regard sur les choses et favoriser les combinaisons originales. En acceptant d'élargir nos perceptions, cela suscitera nécessairement des occasions d'apprentissage sur lesquelles le groupe pourra tabler. Enfin, une attitude optimiste est préconisée dans la mesure où on affirme que les individus ont les capacités nécessaires pour faire face à n'importe quel défi, en autant qu'on se donne le temps et les moyens pour activer la prise de parole au sein d'un groupe.



### UNE CULTURE FAISANT LA PROMOTION DE L'EXPLORATION, DE L'EXPÉRIMENTATION ET DE L'ITÉRATION

Trois mots-clés caractérisent la culture propulsée par le *design thinking* : exploration, expérimentation et itération. L'exploration est la capacité à faire un examen approfondi d'une situation ou d'un sujet par diverses voies, quitte à effectuer des détours ou à emprunter des chemins imprévus. Dans l'expérimentation, il y a nécessairement des essais et des erreurs et certaines conclusions que l'on tire des observations de nos expériences. Quant à l'itération, elle permet d'identifier les bonifications à apporter suite à la mise en forme d'un concept grâce à la rétroaction issue de nos expérimentations, nous faisant cheminer plus rapidement vers une conception adéquate.

## 3 LOGIQUES DU DESIGN THINKING

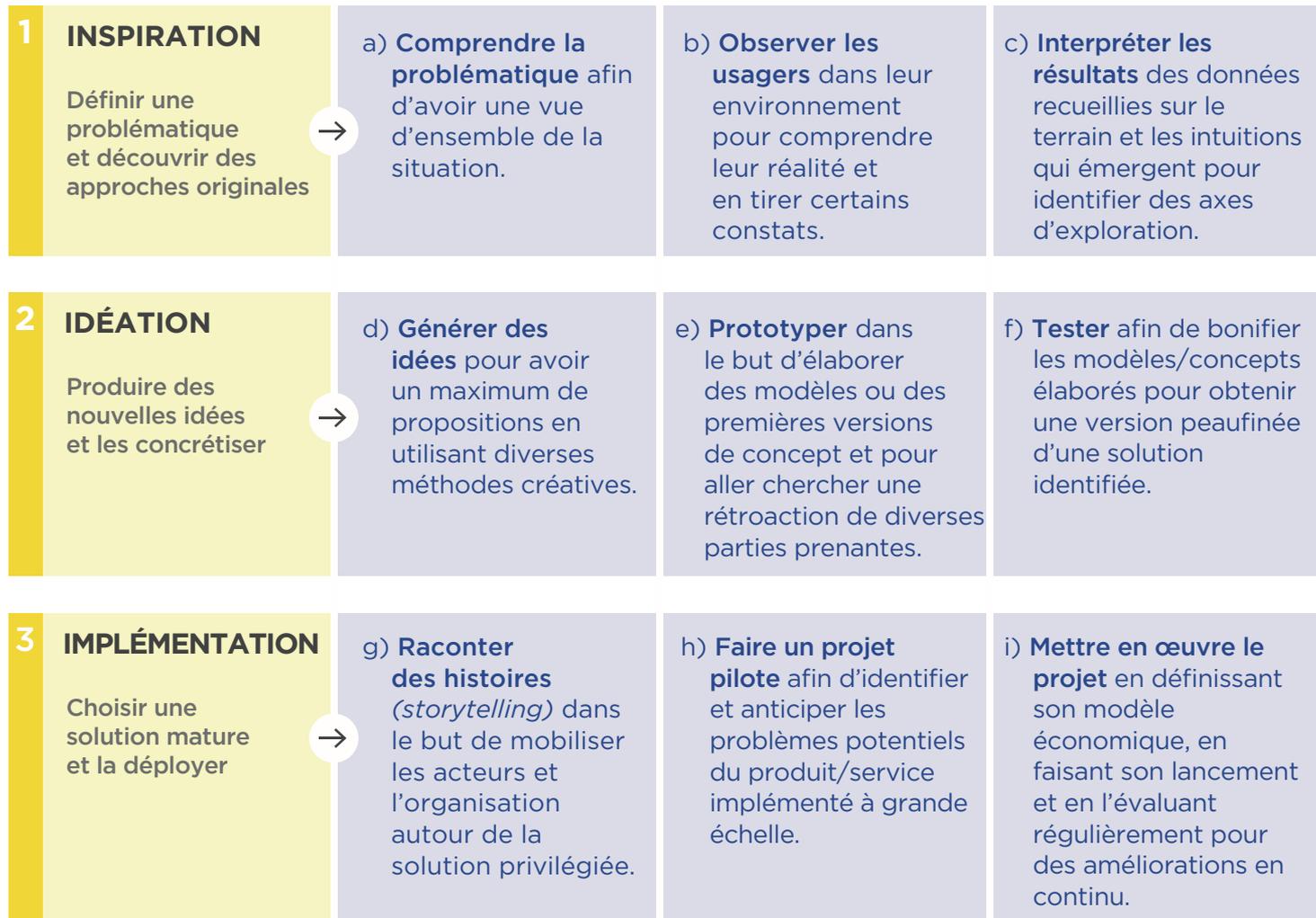
Le *design thinking* comprend 3 grandes logiques qui se côtoient et s'entremêlent.

- 1• **Une logique de cocréation où on instaure le travail collaboratif en brisant les silos et en favorisant l'intelligence collective.** À cet égard, réunir les personnes de différents départements d'une organisation, ou des organisations partenaires œuvrant au sein d'un même secteur, est une stratégie privilégiée qui engendre de meilleures réponses. Il y a certes des défis à travailler en mode innovation ouverte, dont celui du temps : le démarrage est généralement plus lent mais on arrive ensuite, une fois le climat de confiance créé, à avancer plus rapidement que si on travaille isolément.
  
- 2• **Une gymnastique intellectuelle alternant des phases d'intuition et d'analyse, dans une logique de divergence/convergence.** Le *design thinking* s'inspire des deux phases essentielles du processus créatif.
  - > Dans la phase de **divergence**, on vise à faire éclater le cadre pour envisager une diversité d'options, à faire des détours pour s'éloigner de la problématique abordée, à suspendre son jugement critique pour produire le maximum d'idées. La divergence implique cinq éléments qui la facilitent :
    - 1) La **sensibilité** fait appel à la finesse et à une qualité d'attention pour voir les opportunités à travers les problèmes, les échecs et les erreurs.
    - 2) La **fluidité** est une aptitude à produire rapidement beaucoup d'idées sur un même sujet.
    - 3) La **flexibilité** permet d'explorer une situation à partir de plusieurs perspectives.
    - 4) L'**originalité** mise sur la singularité des idées et se traduit par de nouvelles combinaisons qui sont créées.
    - 5) L'**élaboration** mobilise la capacité de compléter ou de peaufiner une idée pour optimiser sa réalisation.
  - > Dans la phase de **convergence**, on sélectionne les idées les plus intéressantes pour ensuite les traduire en solutions potentielles. Ici, l'analyse intégrant des critères de sélection est de mise et l'objectif est d'aboutir à des solutions plus opérationnelles. Comme le processus créatif n'est pas linéaire, cela peut nous amener à repasser par une phase de divergence pour enrichir certaines idées jugées prometteuses.
  
- 3• **Une importance majeure accordée à l'étude de terrain dans une logique de compréhension pleine et entière des expériences.** Par le recours à des méthodes qualitatives de recherche, il est essentiel de plonger dans la réalité des usagers que l'on veut rejoindre pour bien saisir ce qu'il en est et tirer des conclusions inspirantes. L'observation en contexte réel est une clé et la qualité de l'écoute un élément indispensable pour récolter des informations privilégiées.

# PROCESSUS DE DESIGN THINKING

L'agence IDEO a proposé il y a quelques années un processus de *design thinking* en 3 grandes phases simplifiées : INSPIRATION, IDÉATION, IMPLÉMENTATION.

Nous nous appuyons sur ces trois phases mais privilégions un processus en 9 étapes qui précise davantage le chemin à suivre.



# LE FACILITATEUR EN *DESIGN THINKING*

Le facilitateur d'une démarche de *design thinking* a un rôle important à jouer pour s'assurer d'un cheminement fluide à travers les différentes étapes du processus et pour atteindre des résultats probants. Ainsi, celui-ci :

## **MET L'EMPHASE SUR LES VALEURS HUMAINES ET LES BESOINS.**

A de l'empathie pour les personnes et respecte leurs points de vue. Sollicite la rétroaction des usagers en posant les bonnes questions et utilise ces informations dans les activités de design pour présenter des solutions désirées, répondant à des besoins explicites ou latents. Peut imaginer le monde à partir de multiples perspectives (collègues, usagers, clients, partenaires...) et observe des choses que les autres ne voient pas.

## **CRÉE DE LA CLARTÉ À TRAVERS LA COMPLEXITÉ.**

Est capable de produire une vision cohérente à partir de la vue d'ensemble d'une problématique et sait la communiquer clairement. A une pensée intégrative qui se base à la fois sur les processus analytiques et sur son habileté à voir les aspects essentiels et parfois contradictoires d'un phénomène pour créer de nouvelles solutions allant au-delà des possibilités existantes. Cultive une curiosité en côtoyant les autres disciplines scientifiques (transversalité) et s'enrichit d'expériences notoires dans plusieurs domaines.

## **PROPOSE DES ACTIVITÉS CONCRÈTES, ACCESSIBLES ET QUI RÉPONDENT À UN BUT PRÉCIS.**

Utilise des moyens diversifiés et ludiques pour faciliter la réflexion et l'action. Fait la promotion de l'expérimentation pour arriver à rendre les solutions tangibles. Respecte le rythme du groupe et s'adapte à celui-ci. Est dynamique et s'assure d'atteindre les objectifs identifiés en créant les conditions propices pour une participation et une expression optimales des membres d'un groupe tout en prenant parfois certains risques pour sortir des sentiers battus.



## 5 STRATÉGIES POUR S'INSPIRER

L'inspiration est la première phase du processus de *design thinking* et elle est parfois négligée par désir de rapidement passer en mode idéation. Or, cette phase est essentielle pour la suite car elle permet d'identifier les bases de la démarche et de s'assurer d'un ancrage sur le terrain. Voici 5 stratégies permettant d'aller chercher des informations essentielles.

- 1 ... Pratiquer l'observation en s'immergeant dans l'environnement.** Observez les individus en mode immersion, c'est-à-dire comment ils sont en interaction avec leur environnement, les produits, les services et les autres personnes qui les côtoient. Partagez ainsi le quotidien des personnes qui vous préoccupent pour percevoir leur réalité, mieux les comprendre et identifier des éléments significatifs et riches en apprentissage.
- 2 ... Être empathique et créer un lien.** Créez une connexion personnelle et émotive pour capter toutes sortes d'informations. Ici, votre langage corporel (contact visuel, hochement de tête, sourire, ton de voix...) et la manière dont vous écoutez sont importants pour établir cette connexion. De plus, demandez aux personnes de vous montrer les choses avec lesquelles elles interagissent (objets, outils, espaces). N'ayez pas peur de dire : « Pouvez-vous me montrer comment vous faites cela ? »
- 3 ... Apprendre des extrêmes.** Considérez les marginaux, les personnes qui ne sont pas dans le moule. Cela pousse à la réflexion et remet parfois en question nos hypothèses de départ. Rejoindre ces personnes demande parfois plus d'énergie mais les informations recueillies peuvent vous faire sauver un temps précieux et vous amener à mieux cadrer la problématique initiale.
- 4 ... Mener une bonne entrevue.** Identifiez des questions pertinentes et ouvertes et n'hésitez pas à demander à un participant d'expliquer son raisonnement en utilisant le pourquoi jusqu'à compréhension du sens sous-jacent. Créez un climat propice qui amène votre interlocuteur à se sentir en confiance et à vous partager des informations-clés. À ce sujet, il est préférable de commencer large tout en se renseignant sur la personne, d'explorer ensuite les sujets d'intérêt et de terminer en creusant en profondeur certains éléments.
- 5 ... Partager ses inspirations avec les autres.** Faites le tri dans les apprentissages que vous avez faits en classant par familles les éléments identifiés ou en résumant vos observations. Dégagez ainsi quelques pistes à partager avec les autres pour récolter du feedback et susciter de l'adhésion pour les prochaines étapes du processus. En fonction de la rétroaction reçue, cela vous permettra d'affiner ce qu'il vous manque comme information ou d'identifier des points à creuser dans la phase idéation.

# L'ÉCOUTE ET SES CANAUX

La notion d'écoute est fondamentale en *design thinking* pour connecter avec les personnes que l'on veut rejoindre et établir une relation authentique. De plus, si on veut obtenir des informations riches et utiles, l'écoute est une condition *sine qua non* pour y arriver. Notre interlocuteur doit se sentir en confiance, ne pas avoir l'impression d'être jugé et constater que ce qu'il dit a une grande valeur à nos yeux. Voici un tableau décrivant les 6 canaux d'écoute possibles, les deux derniers étant essentiels pour une communication intentionnelle et un design centré sur l'humain.

CANAL 0 Déconnecté	CANAL 1 Soi-même	CANAL 2 En accord
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emphase sur la distraction</li> <li>- Écoute non présente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emphase sur le jugement</li> <li>- S'écouter soi-même</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emphase sur le familier</li> <li>- Écouter pour identifier des ressemblances</li> </ul>
<p><b>Questions à se poser :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Suis-je en train d'écouter ?</li> <li>&gt; Serais-je capable de répondre à une question si une personne m'en posait une maintenant ?</li> </ul>	<p><b>Questions à se poser :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Suis-je en train d'attendre que l'autre arrête de parler pour que je puisse enfin dire quelque chose ?</li> <li>&gt; Suis-je en train de répéter dans ma tête ce que je m'appête à dire au lieu d'écouter avec attention ce qui se dit maintenant ?</li> </ul>	<p><b>Questions à se poser :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Suis-je en train d'écouter ce qui est similaire à ce que je connais déjà, ou est-ce que mon attention se porte sur les personnes qui sont en accord ou pas avec ce que je viens de dire ?</li> <li>&gt; Suis-je en train d'identifier des alliés dans cette conversation afin que je puisse leur adresser mon prochain commentaire ?</li> </ul>

## Canaux essentiels pour le design centré sur l'humain

### CANAL 3 Critique

- Emphase sur le factuel
- Écouter pour identifier des preuves

#### Questions à se poser :

- > Suis-je en train d'écouter afin d'identifier des preuves confirmant ce qui est vrai dans ce que disent les autres?
- > Est-ce que j'analyse les faits qui soutiennent leur argumentaire?

### CANAL 4 Empathique

- Emphase sur la connexion
- Écouter à partir de la perspective de l'interlocuteur

#### Questions à se poser :

- > Suis-je en train d'écouter avec la seule intention de connecter avec la perspective de l'autre?
- > Est-ce que je comprends et ressens profondément ce que cela veut dire d'avoir cette perspective?

### CANAL 5 Génératif

- Emphase sur les idées produites
- Écouter pour identifier et cocréer des possibilités

#### Questions à se poser :

- > Suis-je en train d'utiliser mon empathie et mon intuition pour bien comprendre le contexte et les motivations de l'autre afin d'obtenir les meilleurs échanges?
- > Est-ce que je suis enclin à identifier de nouvelles possibilités pour s'assurer que nous sommes en mesure de générer une alternative significative?

## 3 RAISONS POUR PROTOTYPER

L'activité de prototypage est un incontournable du *design thinking* et se situe dans la phase idéation. **Le prototypage est la démarche consistant à réaliser un prototype qui se veut un exemplaire incomplet et non définitif de ce que pourra être le produit ou le service final.** Voici 3 raisons qui justifient sa pertinence.

### 1 CONSTRUIRE AU LIEU DE SEULEMENT PENSER

Voir et interagir avec vos idées est une manière efficace de dénouer les nœuds et d'avoir plus rapidement de meilleures solutions. En illustrant des concepts intangibles par des images, des symboles, des dessins, des objets, des vidéos, des jeux de rôles ou une improvisation, cela facilite la délibération au sein d'un groupe et vous invite à rebondir sur les idées des autres. De plus, le prototypage suscite la participation des personnes moins enclines à se commettre et à exprimer leurs idées par des voies conventionnelles ou rationnelles.

### 2 OBTENIR UNE RÉTROACTION DES PARTIES PRENANTES ET DES UTILISATEURS FINAUX

La rétroaction est un cadeau qui stimule l'apprentissage et permet d'aller plus loin avec vos idées. En allant chercher auprès de plusieurs personnes les coups de cœur et les éléments flous méritant d'être approfondis, vous recevez des indications pour bonifier votre prototype. N'essayez pas de vendre votre idée ou de la défendre. Posez des questions et écoutez attentivement le feed-back tout en prenant des notes. Observez le langage non verbal, parfois plus important que ce que disent les gens.

### 3 ÉCHOUER RAPIDEMENT POUR RÉUSSIR PLUS TÔT

Le prototype est axé sur du concret et sur le principe d'itération. En faisant des erreurs tôt dans le processus vous avez la possibilité de faire rapidement des ajustements. Ces correctifs vous permettront de sauver du temps et de l'argent. En effet, la première version d'un produit ou d'un service est rarement la bonne. C'est davantage à la troisième ou quatrième version que l'on tient quelque chose de solide. Ainsi, avant de vous lancer en mode production, vous aurez l'occasion d'améliorer constamment votre idée à peu de frais et de bénéficier de conseils judicieux de plusieurs personnes.



# RÉFÉRENCES

- BASON, Christian. *Leading Public Design. Discovering Human-Centred Governance*. Policy Press, 2017, 257 pages.
- BROWN, Tim. *L'esprit Design. Comment le design thinking change l'entreprise et la stratégie*. Pearson, 2014, 264 pages.
- DESIGN INNOVATION. *Manager ses projets et son organisation avec le design thinking*. 2016, 96 pages. [https://www.designinnovation.be/?option=com\\_static\\_pages&pageName=livre\\_blanc](https://www.designinnovation.be/?option=com_static_pages&pageName=livre_blanc)
- DORST, Kees, et autres. *Designing for the Common Good*. BIS Publishers, 2016, 206 pages.
- IDEO. *Le guide pratique du design centré sur l'humain*. IDEO, 2015, 189 pages. <http://www.designkit.org/resources/1>
- IDEO. *Le design thinking en bibliothèque*, traduit de l'anglais par Émilie Barbier, Coline Blanpain et Pascale Chartier. 2016, 121 pages. <http://lrf-blog.com/design/>
- KELLEY, Tom, et David KELLEY. *La confiance créative. Tous innovateurs avec le design thinking*. InterÉditions, 2016, 256 pages.
- LIEDTKA, Jeanne, Tim OGILVIE et Rachel BROZENSKE. *The Designing for Growth Field Book. A Step-by-Step Project Guide*. Columbia Business School, 2014, 133 pages.
- MANZINI, Ezio. *Design, When Everybody Designs. An Introduction to Design for Social Innovation*. MIT Press, 2015, 241 pages.
- MATHIEU, Florence, et Véronique HILLEN. *Le design thinking par la pratique. De la rencontre avec l'utilisateur à la commercialisation d'un produit innovant pour les seniors*. Eyrolles, 2016, 165 pages.
- SENOVA, Melis. *This Human. How to Be the Person Designing for Other People*. BIS Publishers, 2017, 208 pages.
- STICKDORN, Marc, et autres. *This Is Service Design Doing. Applying Service Design Thinking in the Real World. A Practitioners' Handbook*. O'Reilly, 2018, 542 pages. <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods>
- VINCENT, Stéphane. *Design des politiques publiques : les prémises d'une nouvelle culture managériale*. 14 mai 2017. <http://www.la27eregion.fr/design-des-politiques-publiques-les-premises-dune-nouvelle-culture-managieriale/>



**OUTILS  
DE *DESIGN*  
*THINKING***

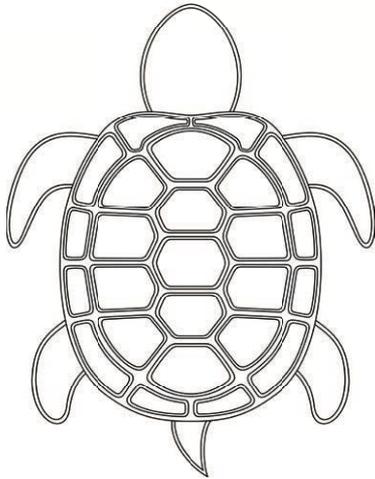
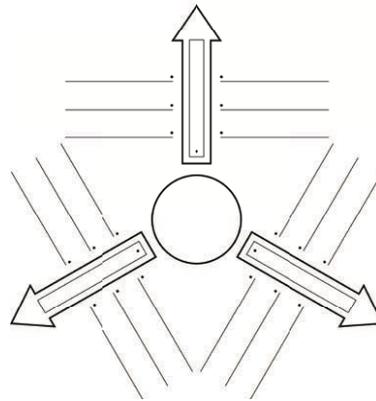
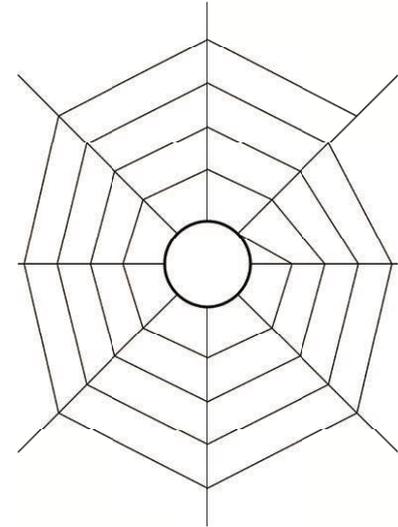
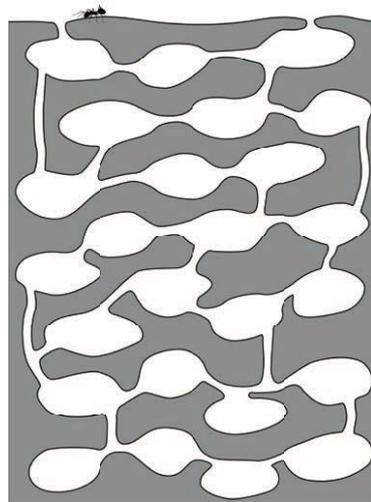
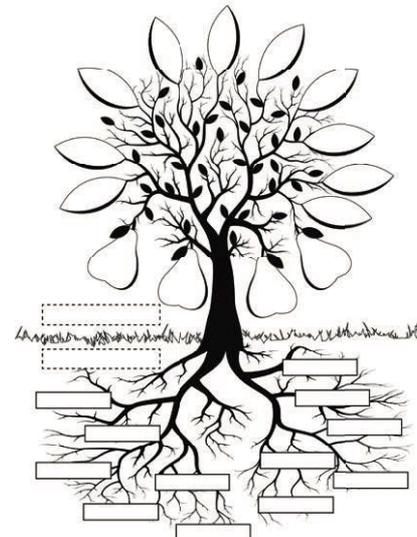
# LES GRAMMES

Les Grammes consistent en une série de 10 outils que nous avons développés et qui s'inspirent des nombres et de la pensée visuelle (mode reposant sur les processus de traitement de l'information visuelle par le cerveau). Les Grammes ont pour but de favoriser le travail en équipe, de susciter la créativité et de produire des résultats plus complets. Ils peuvent être employés à différents moments du processus de *design thinking*, notamment lors des étapes de compréhension de la problématique, de génération des idées ou pour identifier les éléments-clés d'un *storytelling*.

Nous vous partageons cinq Grammes que nous vous invitons à reproduire en grand format sur papier et dans lesquels les participants sont invités à écrire leurs réponses. Il est préférable :

- D'avoir recours aux Grammes avec des équipes de 4 à 6 personnes (c'est toujours intéressant de comparer les résultats de plus d'une équipe autour d'une même question).
- D'allouer environ 30 minutes pour utiliser un Gramme et obtenir des réponses à une question précise.
- De prévoir 30 à 45 minutes pour le partage des différentes équipes et pour faire l'analyse du tableau d'ensemble.
- D'inscrire la question abordée sur chacun des Grammes pour l'avoir en vue.
- De laisser chaque équipe déterminer comment utiliser l'outil pour répondre à la question posée (c'est donc important de préciser qu'il n'y a pas une seule et bonne manière d'utiliser un Gramme).
- De distribuer à chaque équipe des feutres de 3 couleurs différentes (ce qui permet l'élaboration de codes de couleurs ou de familles de concepts).

Pour le choix d'un Gramme par rapport à un autre, nous utilisons beaucoup notre intuition en fonction de la question ciblée. À force d'utilisation, nous pouvons voir que tel Gramme a tendance à susciter tel type de réponses, le choix d'un outil ayant une influence sur la production de contenus. Sinon, parfois nous laissons les équipes choisir spontanément le Gramme qui les interpelle le plus. Enfin, quand nous travaillons avec des grands groupes (donc plusieurs équipes de 4 à 6 personnes), il est bon d'utiliser plusieurs Grammes avec la même question pour obtenir une diversité de réponses.

**TORTUEGRAMME****TRIAGRAMME****TOIOGRAMME****FOURMIGRAMME****ARBROGRAMME**

## LA PERSONA

Une *persona* est une personne fictive et stéréotypée selon des critères déterminés. On y a recours pour représenter les différents utilisateurs d'un service ou pour établir les grandes composantes d'un profil type. L'objectif derrière la création de *personas* est de s'approcher des usagers que l'on veut rejoindre en identifiant des éléments-clés et en nous faisant prendre conscience du facteur humain. Bien que la *persona* soit un archétype, elle n'est pas déconnectée de tout contexte. En effet, nous avons tendance à y projeter une multitude d'individus que nous avons rencontrés, la *persona* devenant en quelque sorte une synthèse de nos représentations.

Cet outil est propice dans la phase inspiration. C'est aussi un outil de dialogue et de médiation qui peut être utilisé sur le terrain pour obtenir une rétroaction des vrais usagers sur la perception qu'on en a (quels éléments des *personas* développées en atelier correspondent à la réalité et quels éléments sont en décalage).

Pour réaliser des *personas*, il est préférable :

- De prendre entre 25 et 30 minutes par fiche de *persona* avec des équipes de 3 à 5.
- D'avoir plus d'une version d'une même *persona*, sinon la représentation en est limitée et on ne pourra pas faire de comparaison.
- De segmenter les *personas* en catégories pour avoir plus de précision. Par exemple, si on veut rejoindre des agriculteurs dans le cadre d'un projet X, il serait intéressant de définir 6 *personas* différentes : une *persona* homme (agriculteur) et une *persona* femme (agricultrice) de 20 à 35 ans, deux *personas*, homme et femme, de 36 à 50 ans, et deux autres de 51 ans et plus. Cela nous permettrait d'envisager plusieurs générations d'agriculteurs et agricultrices et de voir s'il y a des différences entre les genres.

Une fois les *personas* produites, le plaisir est d'écouter les équipes nous les présenter. Un porte-parole nous présente une première *persona* en l'identifiant par son nom et en la décrivant comme si elle était réelle. Nous continuons ainsi de suite pour connaître l'ensemble des *personas* développées. La dernière partie de l'atelier consiste à faire une analyse en identifiant les points en commun des *personas* (convergence) et leurs particularités. Évidemment, nous vous invitons à tout noter ce qui émerge des échanges car ce sont des informations et des analyses précieuses.

Voici un canevas type de *persona* que nous utilisons depuis plusieurs années et qui doit être ajusté en fonction de l'utilisateur à rejoindre et des éléments spécifiques que vous voulez aborder (les étapes 1 à 4 dans le canevas). Lors d'un atelier portant sur la création d'un kiosque dynamique promouvant les carrières scientifiques auprès des jeunes, nous avons produit 4 catégories de *personas* qui concernaient autant les filles que les garçons : 11-12 ans, 13-14 ans, 15-16 ans et 17-18 ans. Les questions formulées étaient les suivantes :

- **HISTOIRE DE VIE** : Quels sont les 2-3 événements marquants (positifs ou négatifs) de cette personne en lien avec son éducation (volet scolaire, parascolaire, social, relationnel...)?
- **PRÉOCCUPATIONS** : Quelles sont les 2-3 principales préoccupations dans la vie de cette personne?
- **FRUSTRATIONS** : Quelles sont ses 2 principales frustrations en lien avec l'école?
- **PASSION** : Quelle passion cette personne a-t-elle dans la vie?

	<b>NOM</b> : .....	<b>ÂGE, SEXE</b> : .....
	<b>TRAVAIL/OCCUPATION et/ou VILLE/PAYS DE RÉSIDENCE</b> : .....	
<b>1 SON HISTOIRE DE VIE</b>		<b>2 SES PRÉOCCUPATIONS</b>
Racontez-nous 2-3 événements déclencheurs ou marquants dans l'histoire de vie de cette personne en lien avec...		Quelles sont les 2-3 principales préoccupations dans la vie de cette personne?
<b>3 SES FRUSTRATIONS</b>	<b>4 SON RÊVE/SA PASSION</b>	<b>5 UNE CITATION</b>
Quelles sont ses 2 principales frustrations vécues en lien avec...	Quelle rêve (ou passion) cette personne a-t-elle dans la vie?	Résumez en une phrase la pensée de cette personne.

# LE STORYBOARD

Le *storyboard* est une technique inspirée du cinéma dont le but est d'identifier et représenter visuellement les principales étapes d'une initiative ou d'une expérience d'un usager. Le *storyboard* permet ainsi d'élaborer des scénarios répondant à un objectif spécifique. Cet outil concorde bien avec la phase d'implémentation et avec les étapes autour d'un projet pilote ou de sa mise en œuvre.

L'outil développé consiste en une fiche cartonnée que l'on reproduit en plusieurs exemplaires pour illustrer un cheminement. Cet outil permet donc d'identifier les étapes importantes en précisant les éléments suivants : A) numéro de l'étape, B) son titre, C) dessin ou symbole représentant l'étape, D) obstacle pouvant survenir durant cette étape, E) élément favorisant la réussite et se voulant une réponse à l'obstacle identifié auparavant.

En cours d'exercice, il est facile d'insérer une nouvelle fiche entre deux autres déjà développées pour avoir plus de nuances, de changer l'ordre des fiches selon le degré d'importance de chaque étape, d'en regrouper certaines si on identifie des grandes familles d'étapes... Bref, on invite les participants à s'appropriier l'outil et à l'utiliser comme bon leur semble.

Notons qu'il est préférable :

- De faire l'exercice en équipes de 3 à 7 personnes.
- De prévoir 45 à 60 minutes pour faire l'exercice de *storyboard*, puis un temps similaire pour la présentation, la synthèse et l'analyse.
- D'inviter les équipes à compléter la partie **Titre** de chaque étape pour ensuite élaborer les autres éléments de chaque fiche (ne pas négliger la partie **dessin ou symbole** car elle permet de préciser l'étape et de la cristalliser par un visuel).
- D'avoir au moins 2 équipes qui font l'exercice, pour pouvoir comparer les résultats et ensuite réaliser une synthèse des meilleurs éléments de chacun des *storyboards*.
- De prendre des photos des *storyboards* pour garder des traces de l'exercice et reproduire le contenu généré.

# .....
Titre :
dessin ou symbole
<b>Obstacle</b> pouvant survenir
.....
.....
<b>Élément</b> favorisant la réussite
.....
.....

# L'IMPACT ET LES LABORATOIRES D'INNOVATION SOCIALE

Pour faire émerger des solutions novatrices aux problématiques sociales complexes auxquelles nous faisons face, les laboratoires d'innovation sociale constituent des processus de choix. Ces laboratoires misent sur la collaboration, la créativité et l'expérimentation, tout en prônant l'agilité et la participation active d'une diversité d'acteurs. Bien qu'ils comportent leur lot de défis, mais aussi d'opportunités, ces processus entendent créer de nouvelles réponses qui visent un impact social et environnemental positif pour les générations actuelles et à venir.

Recherche et rédaction : André Fortin , Sonia Lefebvre et Marilyn Manceau

La complexité des enjeux sociaux à laquelle fait face la société d'aujourd'hui est indéniable. Les causes sont multiples et les effets ne sont pas toujours connus ni mesurables. Les décideurs et les experts ont souvent de la difficulté à s'entendre sur les solutions à mettre en place. Face à cette complexité, le réflexe le plus courant est de vouloir contrôler et de simplifier pour ne pas s'y perdre. Le danger de cette attitude est de perdre de vue l'ensemble de l'écosystème qui exerce une influence en continu sur les problématiques sociales et qui commande de s'ajuster aux événements imprévisibles qui viendront inmanquablement modifier la trajectoire d'une initiative.

Dans un tel monde, pouvons-nous encore mettre en œuvre des stratégies statiques et planifiées à l'avance par un petit groupe de personnes ayant le pouvoir? Et si cela nécessitait une approche plus souple, évolutive et inclusive? Et si nous tentions de créer des espaces qui rassemblent la diversité des acteurs-clés autour d'une problématique donnée et qui leur permettent d'expérimenter collectivement différentes approches jusqu'à ce que la situation évolue dans le sens souhaité? Ces espaces sont ce qu'on appelle des laboratoires d'innovation sociale.

# UN LABORATOIRE D'INNOVATION SOCIALE : C'EST QUOI?

Un laboratoire d'innovation sociale (*lab*) est un processus à moyen ou long terme qui offre un environnement sécuritaire dédié à la résolution créative de problématiques sociales complexes. Le *lab* vise la transformation des individus et du système en mettant de l'avant des méthodologies novatrices. Le *lab* prône l'agilité et la collaboration dans l'expérimentation, la prise de décision et la mise en œuvre d'initiatives ayant un impact.

Comme ce processus est en émergence, plusieurs modèles comportant des nuances se côtoient : *living lab*, *lab* de design, *change lab*, *lab* social... On peut toutefois distinguer les laboratoires d'innovation sociale par :

- A• Les approches utilisées (*design thinking*, théorie U, données ouvertes...)
- B• Le secteur dans lequel ils œuvrent (éducation, santé, environnement...)
- C• Leur vision du changement (en ciblant les organismes communautaires, en réunissant des experts, en mobilisant les principaux acteurs d'un territoire donné...)
- D• Leur manière de travailler (priorité à la cocréation, à l'expérimentation, à la diversité des individus y participant, à l'accompagnement, à la collaboration entre différents secteurs d'activité...)
- E• Leur implication avec le gouvernement (à l'intérieur des structures publiques, indépendant mais recevant une partie du financement de l'État, membre participant au même titre que les autres...)

Pour illustrer le changement de paradigme que cela appelle, voici un tableau présentant quelques **distinctions entre les processus traditionnels et les laboratoires d'innovation sociale.**

PROCESSUS TRADITIONNELS	LABORATOIRES D'INNOVATION SOCIALE
> Approche visant à produire une solution unique connue à l'avance	> Approche visant à expérimenter différentes solutions pour augmenter les possibilités de succès
> Approche linéaire de changement ou gestion prédictive et séquentielle (de type en cascade : on fait A, puis B, puis C et on termine par D)	> Approche de type agile et organique où l'ajustement en continu est de mise (itérations)
> Approche centrée sur une organisation	> Approche centrée sur le travail entre les organisations ou au sein d'un secteur donné
> Équipe de statut professionnel homogène	> Équipe diversifiée (horizontalement et verticalement)
> Généralement réfractaire au risque	> L'échec est perçu comme un apprentissage
> La propriété intellectuelle appartient à l'organisation	> La propriété intellectuelle est partagée entre les participants
> Succès évalué avec des indicateurs prédéterminés	> Le succès se mesure en termes : A) de retombées humaines et sociales (compétences, pratiques collaboratives et réseau de partenaires créé ou renforcé) B) de retombées physiques (nouveau service, nouvelle initiative ou infrastructure) C) d'informations générées (connaissances)

# LABORATOIRE D'INNOVATION SOCIALE : LES 6 CLÉS

Il n'y a pas une seule façon de mettre en place un laboratoire d'innovation sociale. Mais il existe des clés qui peuvent vous guider dans l'expérimentation d'approches plus collaboratives et vous éviter les pièges des processus traditionnels menant trop souvent à l'échec. En voici 6.

## CLÉ 1 : RECONNAÎTRE ET ACCEPTER LA COMPLEXITÉ

Éliminer l'intimidation dans une école, assurer la sécurité alimentaire dans une municipalité... Les problématiques sociales sont de nature complexe : les causes ne sont pas toujours toutes connues et les solutions encore moins; différents acteurs et organisations exercent une influence (positive ou négative) sur les causes et sur la mise en œuvre des stratégies identifiées; les éléments perturbateurs et les opportunités qui se présenteront en cours de route sont difficiles à prévoir... Votre défi sera d'amener l'ensemble des partenaires à reconnaître et accepter la complexité autour de la problématique, mais aussi la complexité à laquelle chacun contribue, parfois sans s'en rendre compte (en ne communiquant pas certaines informations, par exemple). C'est la clé qui ouvre la première porte donnant accès aux cinq autres.

## CLÉ 2 : AVOIR UNE INTENTION CLAIRE ET PARTAGÉE

L'intention est ce qui guide et motive les acteurs-clés à s'engager dans le laboratoire d'innovation sociale. C'est le phare, la destination, un futur désiré par tous (ex. : mettre fin à la violence conjugale, ou réduire les émissions de gaz à effet de serre). Bien ancrée dans le roc, l'intention guide le processus à mettre en place pour favoriser la cocréation et l'expérimentation de différentes approches répondant à la problématique de départ. Quand elle est claire et partagée par tous, l'intention est ce qui permet au laboratoire de survivre lorsque des imprévus surviennent. C'est ce qui garde engagés les différents acteurs dans le processus. Votre défi sera d'identifier ce « futur désirable » qui mobilise l'ensemble des partenaires. Plus l'intention sera enthousiasmante ou d'intérêt pour tous, plus l'engagement des partenaires sera fort.

## CLÉ 3 : RÉUNIR UNE DIVERSITÉ D'ACTEURS

Le succès d'un laboratoire d'innovation sociale repose en grande partie sur les acteurs qui y participent et leur diversité. Ceux-ci doivent tout d'abord représenter l'ensemble des parties prenantes autour de la problématique ciblée. Cette diversité est vitale pour bénéficier d'une richesse de points de vue, d'expertises, d'expériences et d'idées qui favoriseront l'émergence de solutions novatrices, dont une réponse concertée face aux obstacles rencontrés. Cette diversité permet également de mieux comprendre l'enjeu dans toute sa complexité et de communiquer plus rapidement entre les parties prenantes lors d'imprévus qui pourraient surgir et influencer le processus en marche. Pour former une équipe diversifiée, il est souhaitable d'avoir des représentants de différentes organisations ou secteurs d'activités, mais également des individus provenant de différents paliers d'intervention (ex. : décideurs, professionnels, intervenants...), ainsi que des personnes directement touchées par le sujet abordé (citoyens, usagers ou utilisateurs). Réunir une diversité d'acteurs peut être un défi. Mais rappelez-vous : l'équipe parfaite sera celle que vous réussirez à former et à engager!

#### **CLÉ 4 : METTRE EN PLACE UN PROCESSUS AGILE POUR EXPÉRIMENTER**

Les acteurs s'attaquant à une problématique complexe évolueront dans un monde turbulent et difficile à anticiper. Pour survivre et atteindre ses objectifs, le groupe devra être en mesure de s'adapter et se réorganiser continuellement. Autant l'intention est votre phare bien ancré dans son roc, autant le processus doit être agile, évolutif et itératif. Les processus agiles partent du principe que tout planifier dans les moindres détails avant de se lancer dans l'action est contre-productif. Dans un tel processus, les acteurs de changement identifient une première phase de cocréation (court terme), puis expérimentent rapidement sur le terrain ou mettent à l'épreuve l'idée qui vient d'émerger. Puis, le groupe observe les résultats obtenus et s'ajuste en fonction des apprentissages et des nouvelles informations qui apparaissent. Le groupe continue ainsi par phases d'itération jusqu'à l'obtention de l'impact souhaité. Votre défi sera d'instaurer une culture où l'échec est perçu comme une opportunité d'apprentissage et le processus d'essais-erreurs comme une stratégie augmentant les possibilités de succès.

#### **CLÉ 5 : CRÉER DES ESPACES EMPREINTS DE SENS**

Dans un laboratoire d'innovation sociale, le processus ne vise pas à produire des résultats prédéterminés, mais bien à créer des espaces où peut émerger l'innovation. Ces espaces doivent favoriser à la fois une meilleure compréhension de la problématique, la collaboration avec les différentes parties prenantes, la cocréation de solutions et l'expérimentation sur le terrain. L'espace physique doit donc être choisi en cohérence avec les objectifs du *lab*. Le lieu des rencontres, se voulant chaleureux et accueillant, requiert une attention particulière quant à la disposition des tables et des chaises (la configuration en cercle ou en U est toujours intéressante). Ce lieu doit être assez spacieux pour la tenue des activités prévues, le déploiement du matériel et des outils stimulant la créativité, etc.

Pour favoriser la collaboration, l'espace humain est également à ne pas négliger. Le facilitateur doit mettre en place un climat de travail propice aux échanges et à la création, où tous peuvent s'exprimer en toute liberté. Il s'assure que les acteurs participent à l'établissement du cadre de confiance en facilitant des conversations génératives où chacun offre une pleine présence et un engagement soutenu. Le laboratoire d'innovation sociale est également un espace expérimental où l'on peut apprendre tout en se mettant en action (apprentissage expérientiel). En testant une diversité d'outils et de méthodologies, un processus d'apprentissage permanent est proposé pour notamment réfléchir aux façons de faciliter l'engagement des participants et diminuer les résistances face à la nouveauté. Le laboratoire contribue à bâtir un savoir-faire et un savoir-être porteurs d'avenir et apportant une contribution fondamentale aux sciences humaines et sociales. Enfin, l'espace expérimental ne peut exister que si la règle de base du droit à l'erreur est acceptée par le groupe. À cet égard, on fait ici la promotion d'une culture de prise de risques et d'ouverture à de nouvelles façons de voir les choses.

#### **CLÉ 6 : FAVORISER L'ACCOMPAGNEMENT PAR UNE ÉQUIPE PROFESSIONNELLE**

Le laboratoire d'innovation sociale n'est pas un processus facile à mettre en œuvre. La démarche est marquée par des tensions et des difficultés notables qui apparaissent en cours de route. Créer une dynamique de groupe pour décloisonner la réflexion et susciter la mise en œuvre de solutions novatrices est tout un défi. Pour ce faire, l'accompagnement par une équipe de 2-3 facilitateurs ayant des expertises complémentaires (analyse, design de processus, recherche qualitative...), démontrant une transparence et une certaine neutralité tout au long de la démarche est un gage de réussite. Cette équipe a également un rôle important, soit celui de documenter l'ensemble de la démarche, incluant les écueils et les moyens pour y faire face. Cette documentation offrira un historique riche en apprentissages et servira à inspirer d'autres laboratoires dans leur mise en place et leur fonctionnement.

## CO-LAB : un laboratoire de collaboration régional

En répondant à un défi territorial, le laboratoire de collaboration CO-LAB offre aux acteurs de la communauté des Laurentides un espace de collaboration où ils peuvent échanger, travailler en complémentarité et innover pour le développement de milieux de vie de qualité favorables aux saines habitudes de vie. Initié par l'Alliance pour des environnements favorables aux saines habitudes de vie des Laurentides (Alliance), la première édition du CO-LAB (2016-2017) a permis à ces acteurs de rêver, initier et propulser des projets autour d'une fierté collective des Laurentides et un vecteur historique de développement de la région : le Parc linéaire Le P'tit Train du Nord, la Route Verte et ses pourtours. Mené sur plus d'une année, ce laboratoire, ayant réuni plus de 250 participants, a favorisé l'émergence de sept projets collectifs soutenus par une trentaine de collaborateurs, a permis l'élaboration collective d'une vision régionale des milieux de vie favorables aux saines habitudes de vie et s'est conclu avec l'aspiration des partenaires à mettre en place un écosystème de collaboration régional.

### Parmi les multiples apprentissages des partenaires de l'Alliance dans la mise en œuvre d'un laboratoire d'innovation sociale, notons :

- Le temps (processus sur une année) a été une ressource essentielle pour permettre aux différents partenaires d'expérimenter, apprécier et intégrer de nouvelles façons de faire ensemble.
- Les réalisations les plus inspirantes et les plus porteuses ont été initiées par des acteurs et des organisations initialement peu connues des partenaires traditionnels de l'Alliance.
- L'utilisation de techniques d'animation plus collaboratives, basées sur le *design thinking*, a permis aux partenaires de lâcher prise, d'être plus créatifs et de passer plus rapidement à l'action.
- La facilitation par un « agent neutre » a favorisé l'instauration d'un climat de confiance, notamment en réduisant la perception de biais dans le processus.
- En invitant la communauté à rêver et à mettre en place des projets autour d'un enjeu territorial concret, le laboratoire de collaboration CO-LAB a favorisé la réunion et la mise en commun des forces d'une diversité d'acteurs locaux et régionaux provenant de différents secteurs d'activités et types d'emploi.

Le design et l'animation du laboratoire de collaboration CO-LAB ont été réalisés par l'ILOT, Laboratoire Innovant Libre et Ouvert sur les Territoires.

Pour en connaître plus sur le CO-LAB : [www.colablaurentides.com](http://www.colablaurentides.com)

## Réalisons Témiscouata-sur-le-Lac

Réalisons Témiscouata-sur-le-Lac est un exemple de laboratoire d'innovation sociale répondant à des aspirations et des enjeux territoriaux. Suite à une période d'appel à aspirations/enjeux et à un forum citoyen en 2015 où les citoyens furent invités à imaginer leur MRC, six chantiers se sont déployés afin de prototyper et expérimenter des projets concrets en 2016 et 2017. Ces chantiers sont composés de citoyens et d'intervenants qui agissent dans un processus centré sur la personne (*design thinking*).

### Voici quelques apprentissages issus des expériences de facilitation de processus d'innovation sociale :

- La philosophie et les étapes de la démarche doivent être expliquées dès le début et rappelées en cours de route. Le processus ne débute pas avec une solution déjà identifiée et tous sont invités à prendre un recul créatif.
- Les équipes de projet, composées de trois à sept personnes, doivent être réunies fréquemment. Il est souhaitable de ne pas dépasser trois semaines entre les rencontres.
- Les rôles nécessaires au développement du projet doivent être définis et répartis entre les membres de l'équipe.
- Les espaces de rencontre sont prévus pour permettre de travailler en équipes et pour visualiser constamment les éléments produits auparavant.
- Les parties prenantes en lien avec le chantier doivent être impliquées afin de faciliter l'implantation des projets en cours de développement.
- Il est important que les usagers aient une place pour influencer le processus et les décisions, au-delà du rôle de simples testeurs.
- L'expérimentation rapide des idées par prototypage favorise l'avancement des projets.
- Pour faire cheminer un groupe vers des réussites, le facilitateur doit être positif, bienveillant et avoir confiance en le processus.

Réalisons Témiscouata-sur-le-Lac a été accompagné par le LLio (Living Lab en innovation ouverte), un service de transfert, de recherche et d'intervention en innovation ouverte du Cégep de Rivière-du-Loup.

Pour en connaître davantage sur Réalisons Témiscouata-sur-le-Lac : <http://imaginons-tsl.ilio.quebec>

# LA THÉORIE DE CHANGEMENT EN U

La théorie U, popularisée par Otto Scharmer en 2009, est un outil fort intéressant pour les groupes qui souhaitent s'engager dans un laboratoire d'innovation sociale. Elle propose une démarche pour accompagner les personnes, les organisations et les collectifs qui se trouvent dans une période de transition ou dans un environnement complexe. Elle amène les personnes à s'ouvrir aux autres et aux nouvelles idées, à suspendre leurs habitudes, à être plus empathiques et à exercer le lâcher prise. C'est un cheminement intérieur au bénéfice du travail collectif. L'application de cette théorie vient donc compléter les six clés citées précédemment, en nous rappelant que les laboratoires d'innovation sociale ne peuvent avoir lieu sans prendre soin des humains par qui la transformation émergera.

DÉPART



ARRIVÉE



PASSAGE

Le changement en U se décompose généralement en trois grandes étapes. Tout d'abord, le haut de la branche à gauche, est nommé le **départ**. C'est souvent le moment de faire le point. C'est le temps d'arrêt avant le passage. C'est l'identification et la réunion d'une diversité d'acteurs exerçant une influence sur la problématique identifiée. C'est le moment où ces acteurs développent une compréhension commune et holistique du système dans lequel ils évoluent. Ils apprennent également à se connaître professionnellement et personnellement, développant ainsi une dynamique de groupe propice à l'émergence de l'intelligence collective.

Dans un deuxième temps, le creux de la courbe au centre est associé au **passage**. Après avoir sorti les différents acteurs de leur zone de confort, c'est le moment de les inviter à prendre un pas de recul, à réfléchir à leur rôle dans le système, à se connecter à leur source d'inspiration. Ce moment de silence avec soi-même permet aux eaux troubles de se calmer, de voir plus clairement la situation et d'être en mesure de faire émerger des idées nouvelles. Lors du retour en grand groupe, les différents acteurs comprennent mieux leur rôle dans le laboratoire et sont à même d'identifier les collaborations potentielles avec d'autres organisations. Ils sont maintenant prêts à cocréer de nouvelles solutions et à expérimenter ensemble différentes stratégies. Durant cette étape, l'émergence d'un engagement relationnel profond entre

les membres du groupe est essentiel. Pour y arriver, il importe de les amener à se connecter différemment, à s'écouter et à se faire confiance. Ce passage de l'ordre au chaos est déstabilisant pour certains individus qui se sentent submergés par la diversité et l'abondance d'informations et qui sont confrontés à des points de vue différents des leurs. Le rôle du facilitateur est ici crucial, notamment en créant un cadre de confiance.

Troisièmement, le haut de la branche à droite représente l'**arrivée**. C'est la phase de réorganisation du système après le chaos. Du nouveau a été créé. Une solution novatrice, viable et porteuse a été identifiée et expérimentée avec succès. C'est le moment d'assurer la pérennisation de l'innovation à long terme en l'ancrant dans une structure organisationnelle existante ou nouvelle. Même si l'initiative prend son envol pour avoir un impact à plus grande échelle, elle doit toujours être observée et ajustée en fonction du système en perpétuel changement. Les acteurs du laboratoire doivent donc continuer à se rencontrer et à échanger pour évoluer et travailler ensemble avec la même intention. D'ailleurs, les groupes de personnes qui vivent collectivement l'expérience du passage démontrent une plus grande capacité à gérer la complexité et à répondre aux questions difficiles inhérentes à tout processus de changement.

## DESIGN D'UN LABORATOIRE D'INNOVATION SOCIALE

### 1- RÉUNIR UNE DIVERSITÉ D'ACTEURS .....

Objectifs	Exemples d'activité à réaliser
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et réunir les acteurs-clés intéressés et disponibles pour entreprendre ce processus collectif.</li> <li>• Présenter le modèle du <i>lab</i>, son intention et ses conditions de participation.</li> <li>• Amorcer le diagnostic en lien avec la problématique abordée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue de littérature sur la problématique traitée.</li> <li>• Entrevue avec chacun des acteurs identifiés.</li> <li>• Rencontre pour clarifier l'intention du <i>lab</i>.</li> <li>• Entente d'engagement mutuel.</li> </ul>

### 2- DÉVELOPPER UNE COMPRÉHENSION COMMUNE . . .

Objectifs	Exemples d'activité à réaliser
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer une dynamique de groupe et un espace sécuritaire propices à de riches échanges.</li> <li>• S'immerger dans l'écosystème pour favoriser une compréhension commune de la problématique.</li> <li>• Coétablir à l'aide de l'intelligence collective un premier état de la situation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontre pour bien connaître la réalité des organisations et des individus impliqués dans le <i>lab</i>.</li> <li>• Visites de terrain pour favoriser certaines prises de conscience.</li> <li>• Entrevues avec des experts de la problématique.</li> <li>• <i>Storytelling</i> des usagers affectés par la problématique.</li> </ul>

### 3- PRENDRE UN REcul CRÉATIF

Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser une distanciation face à la problématique abordée.</li> <li>• Susciter l'émergence de réflexions et pistes de solution novatrices.</li> <li>• Questionner son rôle au sein du <i>lab</i> pour y réaffirmer son engagement.</li> <li>• Clarifier ses intentions et aspirations personnelles et organisationnelles, afin de les mettre en relation avec l'intention partagée du groupe.</li> </ul>

La théorie U est un outil intéressant pour guider le design d'un laboratoire d'innovation sociale. Ce processus n'est pas linéaire et peut nécessiter certains retours en arrière, selon le contexte et la maturité du groupe. Les équipes peuvent également avoir à faire plusieurs cycles avant d'arriver à une destination finale. Voici comment la théorie U peut venir soutenir le laboratoire d'innovation sociale, en faisant passer le groupe à travers 5 étapes, ainsi que des exemples d'activité à réaliser pour chacune d'elles.

#### Exemples d'activité à réaliser

- Activité de recentrage individuel et collectif, intégrant des techniques créatives et artistiques.
- Voyage d'apprentissage dans une autre région ou un autre pays.
- Atelier de prospective pour identifier un futur souhaitable.
- Fin de semaine de retraite dans un environnement stimulant.

#### ... 5- DÉPLOYER LES INNOVATIONS ET LES PÉRENNISER

Objectifs	Exemples d'activité à réaliser
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre les innovations issues du <i>lab</i>.</li> <li>• Assurer la pérennisation des innovations en les ancrant dans une structure organisationnelle existante ou nouvelle.</li> <li>• Faire une analyse globale du premier cycle d'innovation.</li> <li>• Identifier de nouveaux acteurs et les inviter à se joindre au <i>lab</i> afin de changer d'échelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de modèles d'affaires.</li> <li>• Élaboration d'un plan d'action évolutif.</li> <li>• Évaluation participative : leçons apprises, défis rencontrés, ajustements proposés.</li> <li>• Entrevues avec les nouveaux acteurs.</li> </ul>

#### ... 4- COCRÉER DES SOLUTIONS

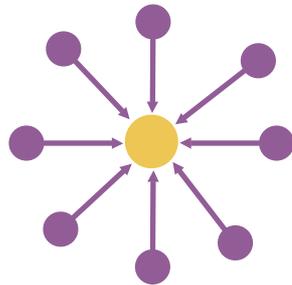
Objectifs	Exemples d'activité à réaliser
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer des collaborations avec d'autres organisations.</li> <li>• Expérimenter des processus d'innovation ouverte.</li> <li>• Identifier des leviers, des opportunités et des expertises pouvant être mises à contribution.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérimentation d'idées et d'initiatives prometteuses.</li> <li>• Entrevues avec des acteurs externes au <i>lab</i> pour valider des intuitions.</li> <li>• Conception d'un projet pilote.</li> <li>• Série d'activités intensives de cocréation avec une diversité de personnes.</li> </ul>

# BIEN ACCOMPAGNER UN LABORATOIRE D'INNOVATION SOCIALE

Comme mentionné plus tôt, la mise en œuvre d'un laboratoire d'innovation sociale nécessite un accompagnement par une équipe professionnelle. Cette équipe a pour rôle de soutenir l'avancement du *lab* en assurant la logistique et les communications, en facilitant le processus et en évaluant la démarche. Dans cette section, nous aborderons plus spécifiquement le rôle du facilitateur du processus. Il est également à noter qu'au fur et à mesure que le *lab* évolue, des sous-équipes peuvent émerger pour cocréer et expérimenter différentes idées. Un modèle de gouvernance peut également se développer pour soutenir l'évolution du laboratoire, comme un comité de coordination, un comité avisé ou un groupe d'ambassadeurs.

## L'animateur

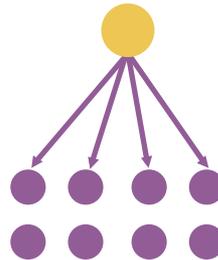
est au centre



Personne externe

## Le formateur

est au-dessus



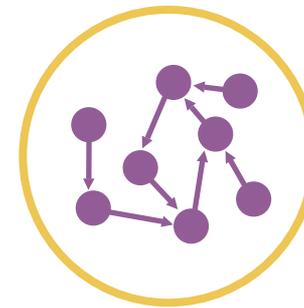
Participants



Sens de l'interaction

## Le facilitateur

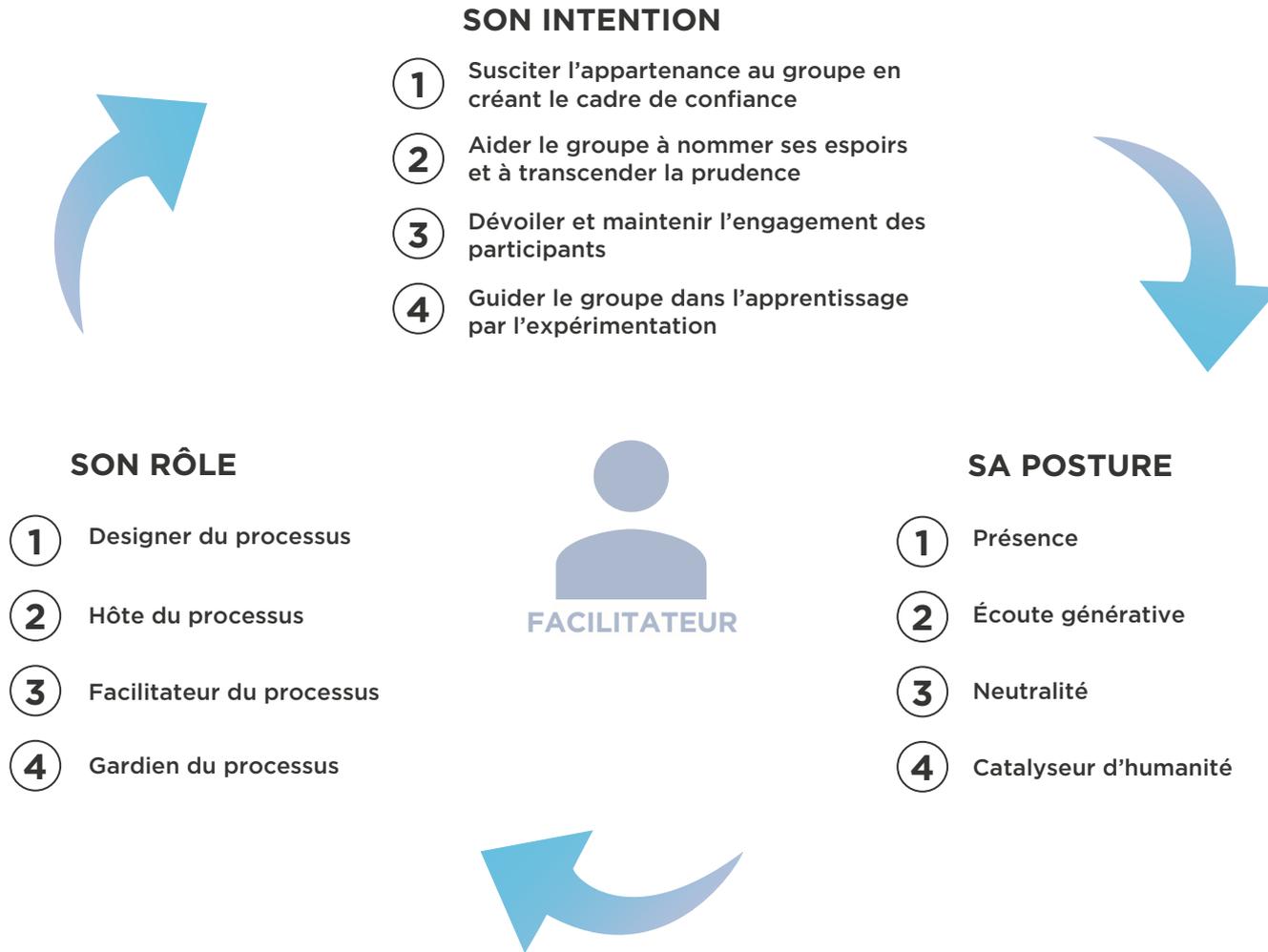
est autour



## LE FACILITATEUR : CRÉATEUR DE PROCESSUS ET DE SYNERGIE

Le facilitateur est un designer de démarches collaboratives au service de l'intention partagée par le groupe. Guidé par les principes de collaboration et d'intelligence collective, il accompagne les collectifs en créant des espaces et un cadre propices à l'émergence de solutions qui leur sont propres. Ainsi, à l'inverse d'un animateur ou d'un formateur, le facilitateur est autour du groupe afin de stimuler et favoriser les échanges et les collaborations.

Dans le cas des *labs*, **l'intention, le rôle et la posture** du facilitateur sont des facteurs déterminants pour mener le groupe dans l'accomplissement de sa quête, dans l'actualisation de son intention partagée. Le facilitateur doit donc être pleinement conscient des nuances entre l'intention qui le guide, le rôle qu'il doit jouer et la posture qu'il doit adopter.



## L'INTENTION DU FACILITATEUR

- ① ... **Susciter l'appartenance au groupe en créant le cadre de confiance.** Le facilitateur comprend les dynamiques de groupe, en connaît les principes et sait observer les caractéristiques propres aux collectifs qu'il accompagne : est-ce un nouveau collectif ou un groupe mature? Quelles sont les dynamiques de pouvoir? Quel est le système de gouvernance? Sachant qu'un groupe est en constante évolution, qu'il se dissout ou parfois se paralyse, le facilitateur aide le collectif à progresser vers l'intention partagée. Il amène chaque membre à trouver sa place car c'est ainsi que le groupe pourra se définir.
- ② ... **Aider le groupe à nommer ses espoirs et à transcender la prudence.** Face à une situation difficile, à des questionnements puissants ou à un défi d'envergure, les membres d'un groupe ont une tendance naturelle à trouver des excuses ou à émettre des reproches. Le facilitateur aide les individus du groupe à dépasser ce réflexe. Il travaille de manière à ce que les membres du collectif arrivent à dévoiler leurs intérêts profonds pour les partager avec les autres membres afin que le groupe codéfinisse sa volonté (intention partagée) et que chacun puisse y contribuer.
- ③ ... **Dévoiler et maintenir l'engagement des participants.** Les individus et les organisations s'accomplissent en assumant des responsabilités. Il est donc essentiel pour le facilitateur de mettre en lumière l'importance de l'engagement des parties prenantes et de leurs responsabilités dans l'actualisation de l'intention partagée. Il le fera en prônant, favorisant et générant du travail d'équipe et des collaborations basées sur l'engagement mutuel des participants, en cohérence avec les objectifs établis.
- ④ ... **Guider le groupe dans l'apprentissage par l'expérimentation.** Le facilitateur est au service du projet collectif et, en ce sens, il guide le groupe vers l'expérimentation pour le faire cheminer à travers des expériences vécues. Il encourage donc l'équipe à prototyper et invite ses membres à partager leurs apprentissages dans une perspective de coproduction des savoirs au bénéfice du projet collectif.

## LE RÔLE DU FACILITATEUR

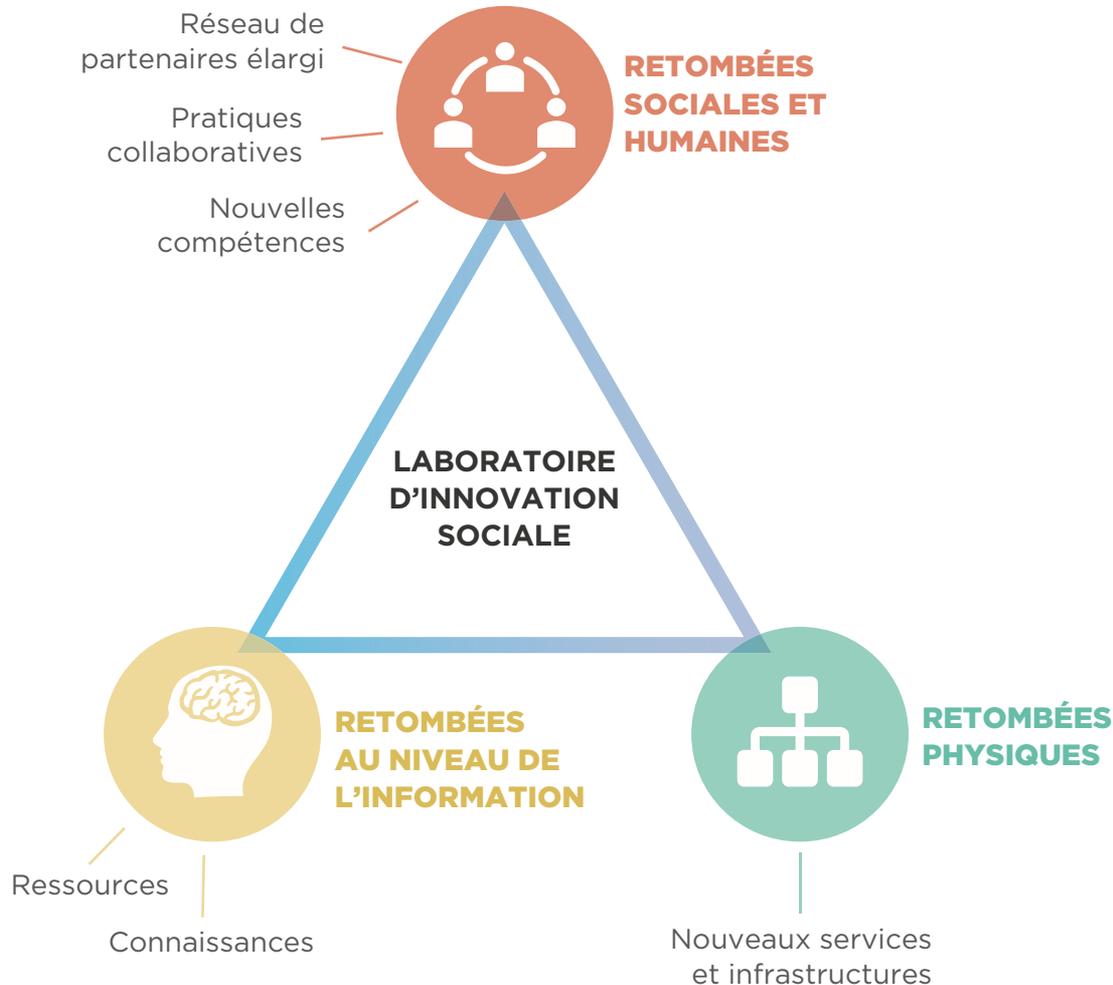
- 1 ... **Designer du processus.** Par son expertise des démarches participatives et collaboratives, le facilitateur sait élaborer des processus au service de l'intention partagée du groupe. Il établit donc un cadre souple qui permet d'aborder en profondeur la démarche. Il propose une séquence de moments privilégiés sur une période de temps déterminée pour des réflexions de groupe, de la cocreation, de l'expérimentation, et ce, en ajustant continuellement ce processus au gré des avancées et des humeurs du groupe.
- 2 ... **Hôte du processus.** Bien que le facilitateur soit tout autour du groupe, il a la responsabilité d'accueillir les individus et de prendre soin du climat. Il doit donc être à la fois capteur et émetteur d'ambiance. Il s'assure que les espaces physiques, collaboratifs et d'apprentissage expérientiel sont propices à l'émergence de l'innovation.
- 3 ... **Facilitateur du processus.** Comme la facilitation est à la fois un art, une méthode, une posture et un métier, le facilitateur puise dans son champ des savoirs pour créer des rencontres, des activités, des événements ou des expérimentations qui favorisent les échanges. Il utilise des outils et des méthodes variés qui permettent des moments propices aux collaborations et qui accélèrent l'identification de solutions novatrices.
- 4 ... **Gardien du processus.** Comme les démarches agiles nécessitent du lâcher prise et que les individus sont généralement plus à l'aise dans les situations de contrôle, le rôle de gardien du processus que doit jouer le facilitateur est essentiel. Il se trouve toujours des moments où le groupe tend à vouloir rétablir les règles connues et où la position du groupe est remise en question dans l'écosystème de gouvernance. Dans ces situations, il est primordial que le facilitateur réaffirme, avec les membres du groupe, l'intention partagée, qu'il repositionne le processus dans sa globalité et offre le temps de dialogue nécessaire au groupe pour se recentrer.

## LA POSTURE DU FACILITATEUR

- 1 ... **Présence.** Être présent signifie être pleinement soi-même, avoir des conversations sincères, écouter et parler avec attention, être bienveillant, se faire confiance et faire confiance aux autres. Pour agir en cohérence avec son intention et son rôle, le facilitateur vise à offrir au groupe une présence authentique et une attention soutenue. Ce faisant, il agit comme un modèle pour les membres du collectif.
- 2 ... **Écoute générative.** Par son écoute attentionnée, le facilitateur entend les aspirations profondes des individus et du groupe, et peut donc leur adresser des questions puissantes. Avec son expérience en matière d'écoute, le facilitateur est habile à générer de bonnes questions qui ouvrent vers de nouveaux champs d'exploration et qui stimulent de nouvelles formes de réflexion au sein du groupe.
- 3 ... **Neutralité.** Le facilitateur n'est pas un expert en contenu, ni un conseiller, et il en est conscient. Il sait que sa valeur réside dans sa capacité à soutenir les individus pour qu'ils s'expriment clairement tout en ordonnant bien les idées émises. Il vise à être prudent et juste dans chacune de ses interventions de manière à éviter de partager une opinion ou d'orienter les réflexions.
- 4 ... **Catalyseur d'humanité.** Le facilitateur fait preuve d'empathie et, par sa présence et son écoute, œuvre à l'émergence d'une sincère complicité au sein du groupe tout en assurant la pleine conscience des individus qui le composent. Il est sensible aux signaux d'énergie et d'émotion du groupe. Il sait capter ces signaux et transformer ces moments en occasions d'apprentissage pour les membres, et ce, au bénéfice de l'intention partagée par le groupe.

## LES MULTIPLES RETOMBÉES DES LABS

Les laboratoires d'innovation sociale sont des espaces permettant à un ensemble d'acteurs de cocréer et de mettre à la disposition de la société des solutions ayant un impact réel sur des problématiques sociales complexes. Ces laboratoires favorisent donc la création d'un nouvel écosystème de services et de nouvelles infrastructures (retombées physiques) en fonction des ressources humaines et financières disponibles chez les parties prenantes.



Bien plus que cela, les laboratoires d'innovation sociale permettent aux acteurs de changement d'acquérir une meilleure connaissance et compréhension de la problématique et du système dans lequel ils évoluent (retombées au niveau de l'information), d'acquérir de nouvelles compétences, de pratiquer la collaboration et développer de nouveaux réseaux de partenaires (retombées sociales et humaines). Ce faisant, les laboratoires d'innovation sociale développent la capacité d'agir à la fois des individus et des organisations. Face aux transitions qui nous interpellent et qui nous mobiliseront de plus en plus, la capacité à s'organiser collectivement et à réagir rapidement aux crises devient une clé maîtresse indispensable.

# RÉFÉRENCES

- ARNAUD, Béatrice, et Sylvie CARUSO CAHN. *La boîte à outils de l'intelligence collective*. Dunod, 2016, 190 pages.
- FORTIN, André. *Laboratoire d'innovation sociale (Labis). Processus collaboratif pour trouver des solutions à des problèmes sociaux complexes*. Institut du Nouveau Monde, 2013, 20 pages.  
[http://inm.qc.ca/Centre\\_doc/33-Labis\\_reference.pdf](http://inm.qc.ca/Centre_doc/33-Labis_reference.pdf)
- HASSAN, Zaid. *The Social Labs Revolution. A New Approach to Solving Our Most Complex Challenges*. Berrett-Koehler Publishers, 2014, 240 pages.
- INNOWEAVE et THE J.W. MCCONNELL FAMILY FOUNDATION. *The Reos Change Lab. Addressing Complex Challenges with Social Innovation*. 2013, 46 pages. [http://social-labs.org/wp-content/uploads/2014/12/20130213\\_McConnell-Formatted-Final-Draft.pdf](http://social-labs.org/wp-content/uploads/2014/12/20130213_McConnell-Formatted-Final-Draft.pdf)
- KIEBOOM, Marlieke. *Lab Matters : Challenging the Practice of Social Innovation Laboratories*. Kennisland, 2014, 44 pages.  
[https://www.kl.nl/wp-content/uploads/2014/09/lab\\_matters\\_paper\\_2014\\_web.pdf](https://www.kl.nl/wp-content/uploads/2014/09/lab_matters_paper_2014_web.pdf)
- MAHY, Isabelle, et Paul CARLE. *Théorie U. Changement émergent et innovation*. PUQ, 2012, 267 pages.
- SCHARMER, Otto. *Théorie U. Diriger à partir du futur émergent*. Pearson, 2012, 420 pages.
- TIESINGA, Hendrik, Remko BERKHOUT et autres. *Labcraft. How Social Labs Cultivate Change Through Innovation and Collaboration*. Labcraft Publishing, 2014, 137 pages.
- UMVELT. *Le livre blanc des Living Labs*. 2014, 133 pages.  
<http://www.montreal-invivo.com/wp-content/uploads/2014/12/livre-blanc-LL-Umvelt-Final-mai-2014.pdf>
- WESTLEY, Frances, et Sam LABAN. *Social Innovation Lab Guide*. 2015, 106 pages. [https://uwaterloo.ca/waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/sites/ca.waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/files/uploads/files/10\\_silabguide\\_final.pdf](https://uwaterloo.ca/waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/sites/ca.waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/files/uploads/files/10_silabguide_final.pdf)



# OUTILS DE LABORATOIRE D'INNOVATION SOCIALE

# LABORATOIRE D'INNOVATION SOCIALE : PRÊT OU PAS PRÊT ?

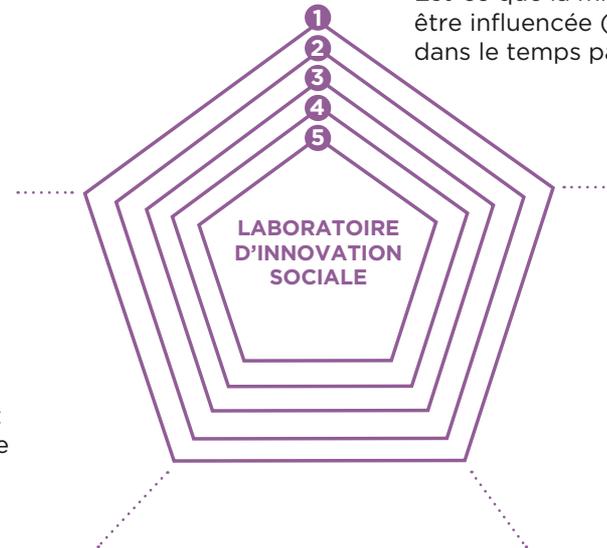
Est-ce que le laboratoire d'innovation sociale est le bon processus pour vous et vos partenaires ? Pour faciliter votre réflexion, nous vous proposons un outil présentant cinq éléments déterminants dans la mise en place d'un laboratoire d'innovation sociale. Évaluez, à l'aide des questions proposées et sur une échelle de 1 à 5 (1 étant faible et 5 élevé), la présence de chaque condition dans votre situation et transposez vos résultats dans le pentagone en y inscrivant des points. Cet exercice peut être fait individuellement, puis en groupe pour stimuler les échanges avec vos partenaires.

## Posture des parties prenantes

- > Est-ce que les parties prenantes sont ouvertes à impliquer de nouveaux acteurs et organisations dans le processus ?
- > Est-ce que les parties prenantes sont prêtes à s'engager dans un processus agile où la planification rigide à long terme n'est pas possible ?
- > Est-ce que les parties prenantes sont prêtes à investir le temps nécessaire à la mise en œuvre d'un tel laboratoire ?
- > Est-ce que les parties prenantes ont les ressources humaines, financières et matérielles permettant la mise en place d'un tel laboratoire ?

## Complexité de la problématique

- > Est-ce que la problématique à laquelle vous faites face a des répercussions à différentes échelles (locale, régionale, intersectorielle, etc.) ?
- > Est-ce que les solutions envisagées impliquent la participation de plusieurs parties prenantes ?
- > Est-ce que la mise en œuvre des stratégies peut être influencée (positivement ou négativement) dans le temps par différentes parties prenantes ?



## Intérêt face à la problématique

- > Est-ce que la problématique a un impact négatif sur la capacité des parties prenantes à mener à bien leur mission ou à répondre à leurs aspirations ?
- > Est-ce que les parties prenantes peuvent trouver un avantage à la mise en œuvre d'une stratégie réduisant ou éliminant la problématique ?

## Présence d'un contexte favorable

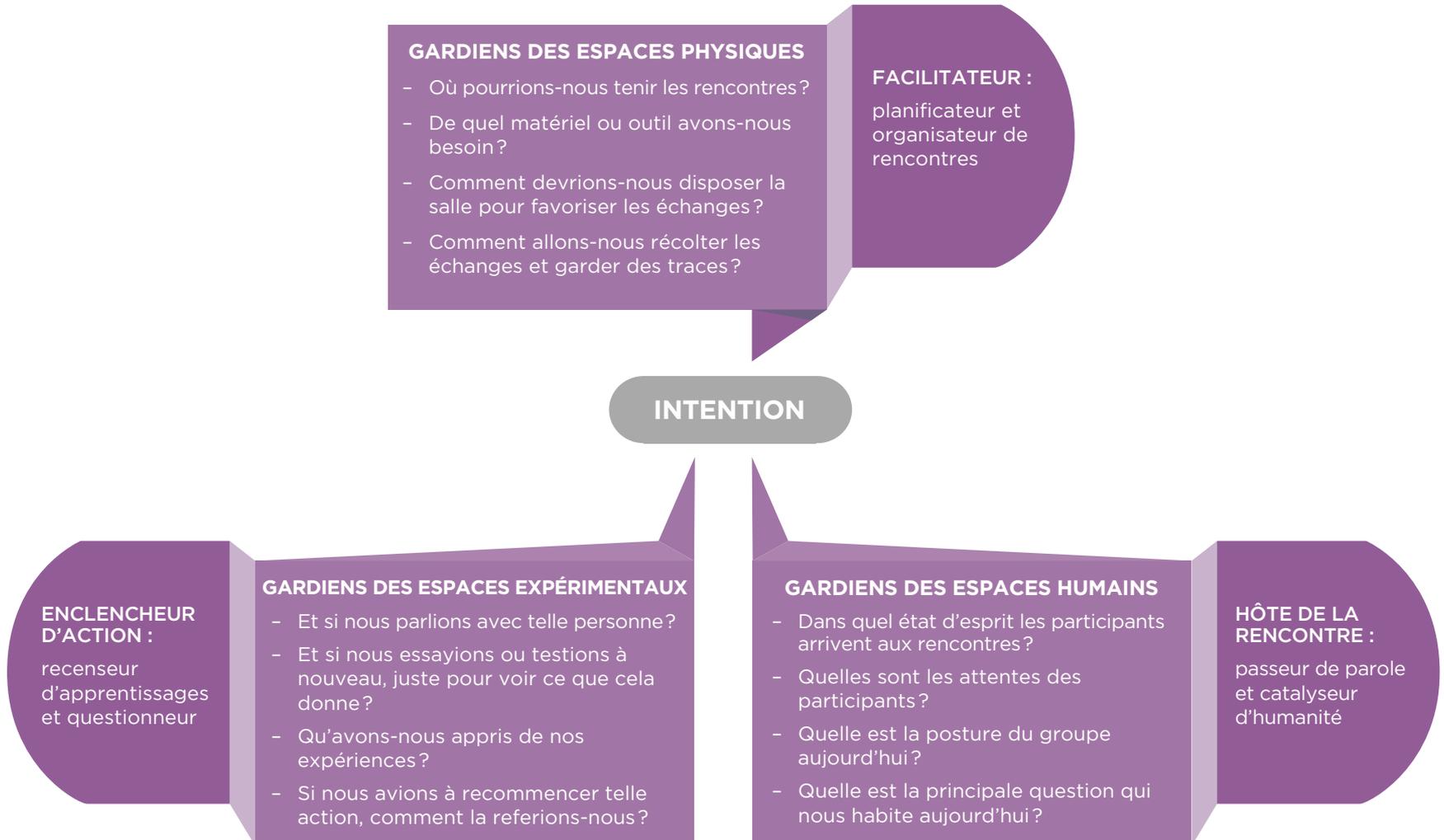
- > Est-ce que le contexte est favorable à un changement des façons de faire (ex. : une crise, une opportunité, un événement, etc.) ?
- > Est-ce que les parties prenantes ont un sentiment d'urgence face à la problématique ?

## Consensus face au statu quo

- > Est-ce que les parties prenantes constatent que les stratégies mises en œuvre jusqu'à présent ne fonctionnent pas pour résoudre la problématique ?
- > Est-ce que les parties prenantes s'entendent sur le fait que le statu quo n'est plus une option souhaitable face à la problématique ?

# GARDIEN DES ESPACES

Une des clés des laboratoires d'innovation sociale est de mettre en place des espaces empreints de sens (espaces physiques, humains et expérimentaux). Cet outil vous propose d'identifier, au sein de l'équipe soutenant le laboratoire, des gardiens pour chacun de ces espaces. Il propose également des questions à se poser régulièrement, en tant que gardien, afin de bien jouer ce rôle important. Utilisez-le au départ d'un *lab* pour bien positionner les espaces à protéger, ainsi qu'en cours de processus en guise de recentrage ou d'autoévaluation par et pour le groupe.



# IMPACT ET CLARTÉ STRATÉGIQUE

L'impact et la clarté stratégique sont deux concepts qui agissent de concert. Tels le yin et le yang, ils permettent aux organisations du secteur social de savoir où elles consacrent temps et ressources et d'être clairement conscientes du type d'impact qu'elles peuvent avoir ou du changement social mesurable qu'elles peuvent opérer grâce à leurs actions ou à leur stratégie. Ce chapitre présente les notions d'*énoncé de l'impact visé* et de *théorie du changement*, en plus de fournir une étude de cas et quatre canevas sur la façon d'entreprendre l'élaboration d'une stratégie claire pour votre organisation.

Recherche et rédaction : Lara Evoy et Stephanie Garrow

Collaboration : André Fortin

## CONTEXTE ET DÉFINITION

À titre de leaders du secteur social, vous devez faire de durs compromis et prendre des décisions difficiles chaque jour, avec l'objectif d'apporter un certain changement dans le monde, en ne disposant, pour y arriver, que de ressources (de temps, d'argent et de talent) très limitées. Une stratégie claire peut vous aider à prendre ces décisions de façon à maximiser l'impact et à aider les autres à comprendre les raisons pour lesquelles vous faites ces choix. Les éléments de base de l'élaboration d'une stratégie solide s'inscrivent dans deux cadres principaux : l'impact visé et la théorie du changement.

**L'impact visé** détermine les bénéficiaires ou les publics cibles de l'organisation ainsi que les résultats que celle-ci souhaite produire pour eux, à savoir le changement des comportements, des connaissances ou du statu quo que les programmes ou les activités de l'organisation visent à entraîner. L'impact visé devrait aussi préciser les délais dans lesquels ces changements devraient se produire.

**La théorie du changement** (qu'on peut aussi nommer schéma de transformation sociale) est une feuille de route visuelle qui explique la façon dont l'organisation, seule ou avec d'autres, obtiendra l'impact visé.

Un impact visé et une théorie du changement bien pensés peuvent aider à répondre à bon nombre des questions les plus difficiles pour un leader du secteur social, comme la façon d'établir l'ordre de priorité des programmes ou des activités face aux compressions budgétaires, la façon de croître et la façon d'augmenter l'impact souhaité.

## QU'EST-CE QU'UNE STRATÉGIE?

Il existe de nombreuses définitions de la notion de stratégie qui aident à lancer une discussion sur la clarté stratégique et l'impact. Selon le dictionnaire Merriam-Webster, une stratégie est une politique ou un plan d'action conçu pour atteindre un objectif majeur ou global. Dans le secteur social, nous sommes de plus en plus appelés à élaborer des stratégies clairement réfléchies afin de maximiser notre impact dans un environnement aux ressources limitées.

## QU'EST-CE QUE LA CLARTÉ STRATÉGIQUE?

À titre d'organisation du secteur social, nous devons relever le défi de transformer les ressources disponibles en un impact social visé. La direction à prendre, les stratégies à utiliser et les fins recherchées n'apparaissent pas toujours clairement. Ce défi comporte à la fois une bonne et une mauvaise nouvelle. La mauvaise nouvelle, c'est qu'on ne peut pas tout faire. Les ressources sont limitées, alors que les besoins sociaux, eux, semblent illimités. La bonne nouvelle, c'est que toute intervention n'a pas la même valeur : le niveau d'impact varie selon le mode d'intervention. L'atteinte d'une clarté stratégique ne se fait pas en un clin d'œil. Pour y arriver, l'organisation doit réfléchir de façon approfondie, faire preuve de rigueur, colliger des données afin de tester ses hypothèses et faire des choix difficiles.

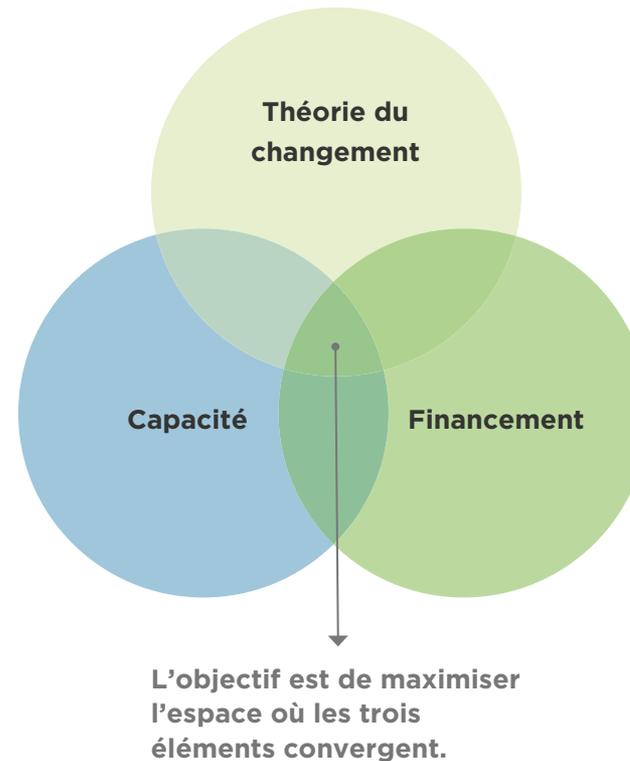
Fondamentalement, toutes les organisations du secteur social doivent relever le même défi.



## Pour développer une stratégie solide, il faut une théorie du changement claire.

En prenant le temps d'élaborer une stratégie claire, votre organisation s'assurera d'atteindre l'équilibre le plus juste entre les actions prises, les ressources utilisées et l'impact visé.

Sans un plan clair sur la façon d'atteindre l'impact visé, il vous sera difficile d'harmoniser les ressources et les capacités dont vous disposez afin de mettre en œuvre une stratégie gagnante. Comme il a été mentionné, **l'énoncé de l'impact visé** et la **théorie du changement** sont les pierres d'assise d'une stratégie solide.



L'illustration qui précède montre l'importance d'élaborer une théorie du changement harmonisée à la capacité et aux fonds disponibles de votre organisation. L'objectif est de maximiser le chevauchement entre votre **viabilité financière** (les fonds auxquels vous avez accès de manière réaliste), votre **capacité interne** (ressources humaines, structure de gouvernance, taille des programmes, modèles de prestation) et les résultats que vous priorisez dans votre théorie du changement.

## QU'EST-CE QU'UN ÉNONCÉ DE L'IMPACT VISÉ ?

Un énoncé de l'impact visé est une confirmation des résultats ou des changements sociaux (comme des changements dans l'attitude, les compétences ou les connaissances) visés par votre organisation pour un groupe de bénéficiaires ou un public précis et dans une période donnée. L'énoncé de l'impact visé n'est pas un énoncé de mission. Il est beaucoup plus précis et il établit une intention mesurable. Cependant, il doit absolument être lié à votre mission et à votre vision globale du changement social. Plus précisément, l'impact visé clarifie les éléments-clés suivants :

- 1• Quels sont vos résultats prévus et quels sont vos résultats ciblés ?
- 2• Qui sont vos bénéficiaires, quel est votre public (particuliers, communautés, organisations) ?
- 3• Quel est le délai raisonnable pour atteindre les résultats visés ?

L'impact visé doit préciser non seulement les résultats que vise votre organisation, mais aussi ceux que votre organisation aura la responsabilité de produire et de mesurer. Ici, le mot-clé est « responsabilité ». Votre organisation doit pouvoir centrer ses ressources et ses capacités sur l'atteinte de ces résultats. Elle ne doit pas se contenter d'espérer qu'ils soient atteints. C'est pourquoi l'impact visé doit être réaliste et atteignable, compte tenu des ressources disponibles et de la capacité organisationnelle.

## QU'EST-CE QU'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT ?

Une théorie du changement est une feuille de route visuelle qui présente les liens de causalité entre l'impact visé que vous avez établi pour votre organisation et les activités et stratégies que vous utiliserez pour l'atteindre. Elle souligne en outre la façon dont les intervenants collaborant à un projet ou à une organisation travaillent ensemble à l'atteinte de l'objectif à long terme qu'ils ont défini. Une théorie du changement peut aussi être décrite comme étant :

- Un exercice créatif et visuel qui permet d'imaginer un avenir non seulement souhaitable, mais aussi possible et probable pour l'organisation.
- Une série d'hypothèses et de projections sur la façon dont nous croyons que la réalité peut se concrétiser dans un avenir immédiat, selon l'analyse du contexte actuel et l'autoévaluation de nos capacités organisationnelles.

Une théorie du changement vise à répondre aux questions suivantes :

- 1• Quels sont les programmes ou activités nécessaires pour atteindre les résultats visés ?
- 2• Quels changements doivent être apportés et quels obstacles doivent être surmontés afin d'obtenir l'impact visé ? Les changements souhaités doivent être éprouvés, mener à la conclusion réaliste des activités mises en place et, si possible, être fondés sur des preuves empiriques.
- 3• Quelles sont les ressources requises (personnel, compétences, outils) pour réaliser ces activités ?
- 4• Quel est le contexte externe qui crée l'environnement idéal pour la réussite de ces programmes ou activités ?

# POURQUOI ET COMMENT UTILISERIEZ-VOUS UNE THÉORIE DU CHANGEMENT?

Les théories du changement ont 4 raisons d'être principales :

- 1 ... Servir d'outil de communication offrant un point de vue global et unifié de ce qui est nécessaire pour favoriser l'atteinte des résultats ou de la transformation sociale que vise l'organisation.
- 2 ... Aider les intervenants à situer leurs contributions précises dans la vision globale et à mieux harmoniser leurs efforts.
- 3 ... Faciliter la prise de décision et l'harmonisation des ressources vers l'atteinte de l'impact visé.
- 4 ... Aider à définir les indicateurs permettant d'évaluer le progrès vers l'atteinte des impacts (cadre de surveillance et d'évaluation).

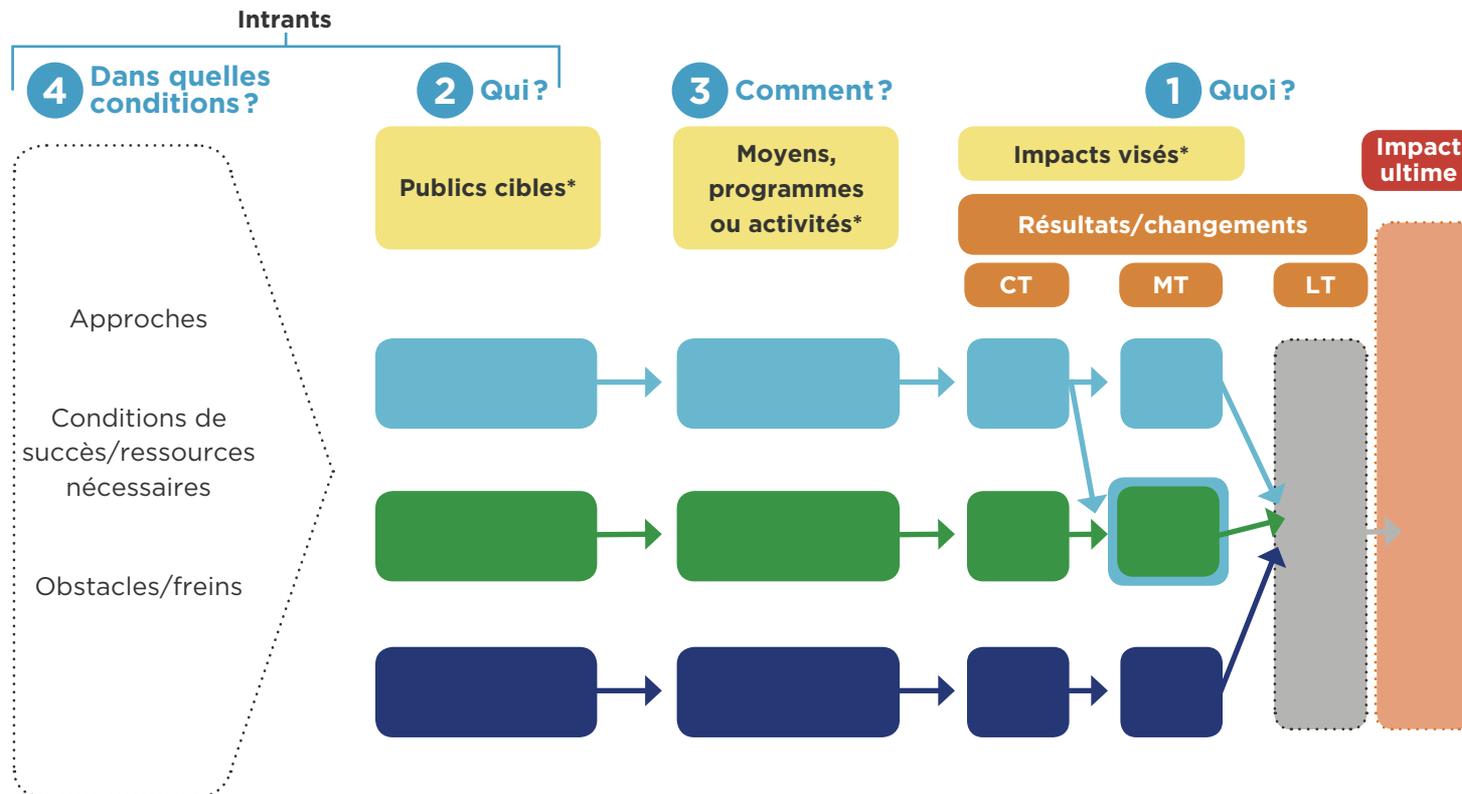


# OUTILS D'IMPACT ET CLARTÉ STRATÉGIQUE

# CANEVAS POUR L'ÉLABORATION D'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT

Vous trouverez ci-dessous **4 canevas** différents à examiner pour l'élaboration étape par étape de votre théorie du changement. Nous vous recommandons d'élaborer votre théorie du changement en équipe, avec un groupe d'intervenants représentatif de votre organisation. Ces intervenants devraient représenter adéquatement votre personnel, votre conseil d'administration, vos gestionnaires et vos partenaires-clés. Remarque : Même si ces canevas semblent simples, leurs différentes parties doivent être remplies en réfléchissant soigneusement; de multiples ébauches sont souvent nécessaires avant d'aboutir à une série logique et cohérente de relations de cause à effet. Cet exercice ne se fait pas du jour au lendemain!

## CANEVAS #1 : Modèle pour les organisations qui offrent des services directs



\* Éléments qui sont liés à la théorie du changement; d'autres éléments sont utiles pour la structure logique mais leur inclusion dans la théorie du changement est facultative.

## CADRE DE LA THÉORIE DU CHANGEMENT - Services directs

### Approche suggérée

- 1** **Quoi?**  
(résultats)

Commencez par développer les résultats visés et l'impact ultime que vous avez établis. Séparez les résultats à court terme de ceux à long terme, le cas échéant. Classez les résultats en « vecteurs » pour pouvoir déterminer « ce qui mène à quoi ».
- 2** **Qui?**  
(bénéficiaires)

Ensuite, ajoutez les groupes de bénéficiaires que vous avez retenus, parallèlement aux résultats que vous cherchez à produire pour chaque groupe.
- 3** **Comment?**  
(activités)

Puis (c'est ici le gros du travail!), dressez la liste idéale des programmes et activités qui, selon vous, produiraient les résultats visés pour ces groupes. Réfléchissez aux questions suivantes :

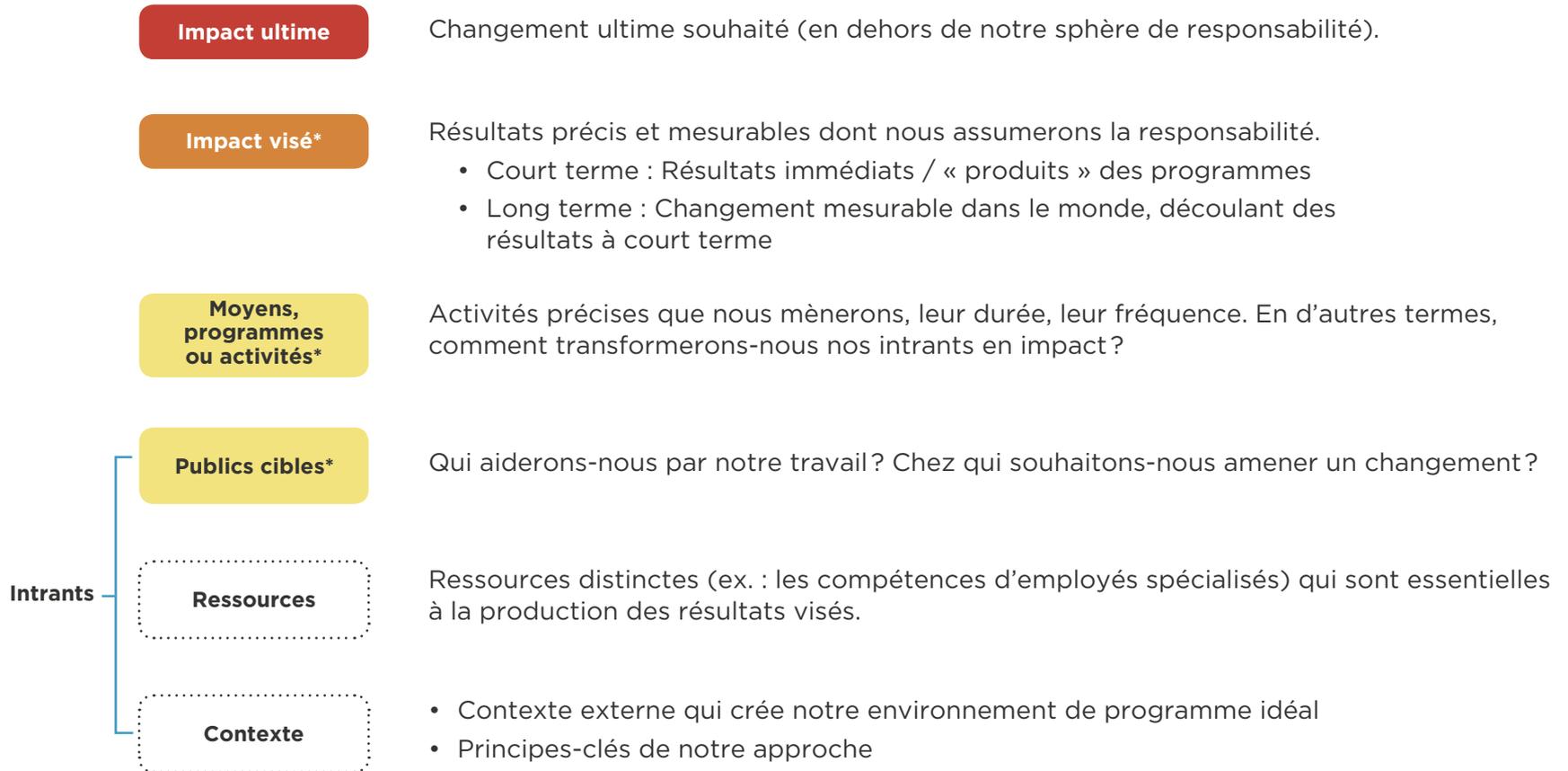
  - Quels programmes, services ou initiatives constituent la majorité de nos activités?
  - Les bénéficiaires devraient-ils utiliser TOUS nos services, ou pourraient-ils choisir et obtenir quand même des résultats? Quels services, le cas échéant, nos bénéficiaires doivent-ils utiliser pour obtenir des résultats?
  - Les services doivent-ils être utilisés dans un ordre particulier?
  - Quelle proportion de chaque service les bénéficiaires doivent-ils utiliser? À quelle fréquence?
- 4** **Dans quelles conditions?**  
(autres intrants)

Tout au long du processus, réfléchissez aux conditions qui sont *essentiels* à l'atteinte des résultats visés pour vos bénéficiaires à l'aide de votre ensemble idéal d'activités (vous pourrez décider plus tard si celles-ci doivent figurer ou non dans votre théorie du changement).
- 5** **Peaufinez**

Vous aurez sans doute besoin de prendre du recul et de peaufiner vos résultats à court et à long terme une fois que vous aurez établi les liens entre les bénéficiaires, les activités et l'impact. C'est normal!

## CADRE DE LA THÉORIE DU CHANGEMENT – Services directs

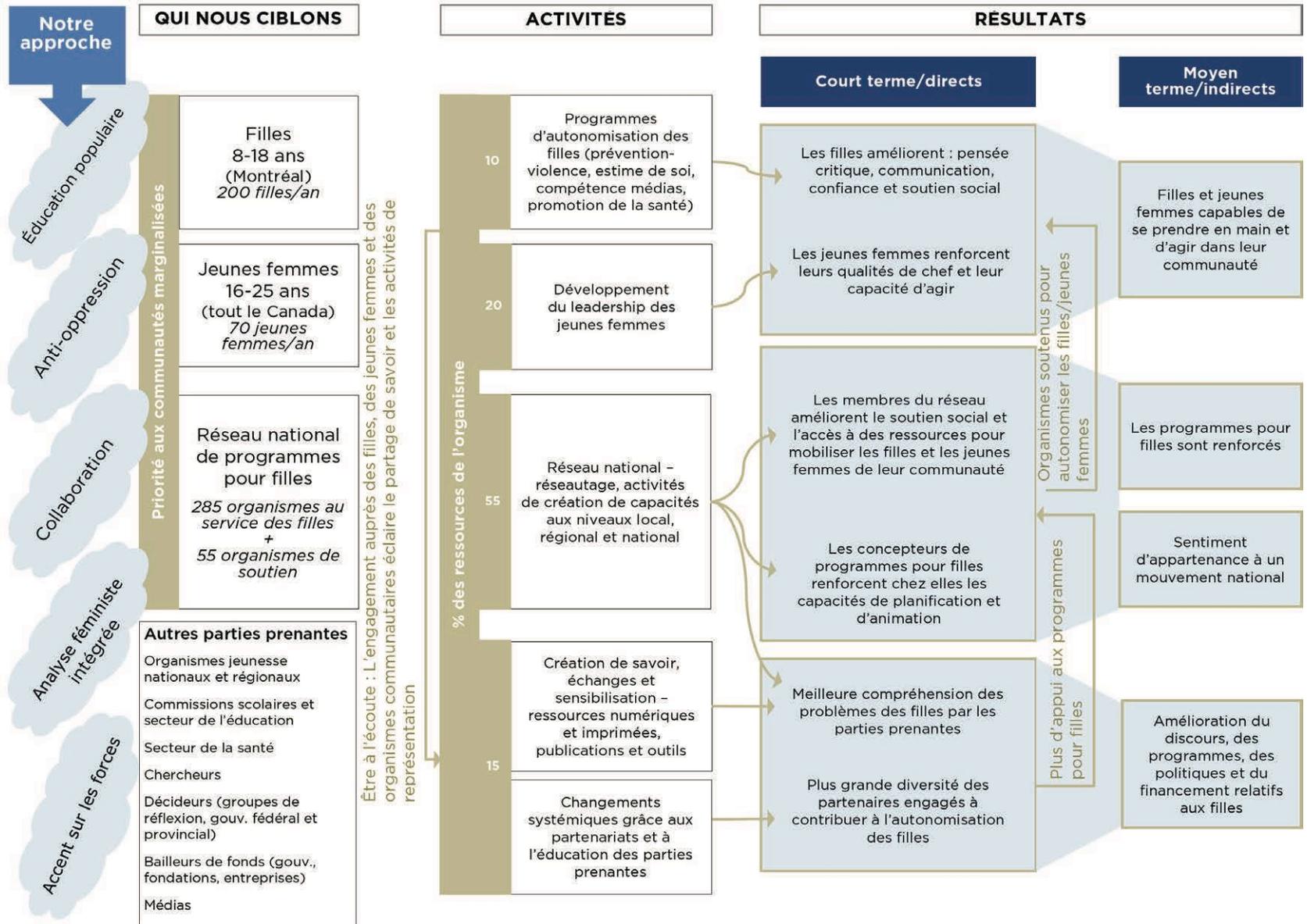
### Rappel : Définition des termes



Les éléments avec un astérisque doivent faire partie de la théorie du changement; les autres éléments sont utiles pour structurer la logique de la théorie, mais il n'est pas essentiel de les y inclure.

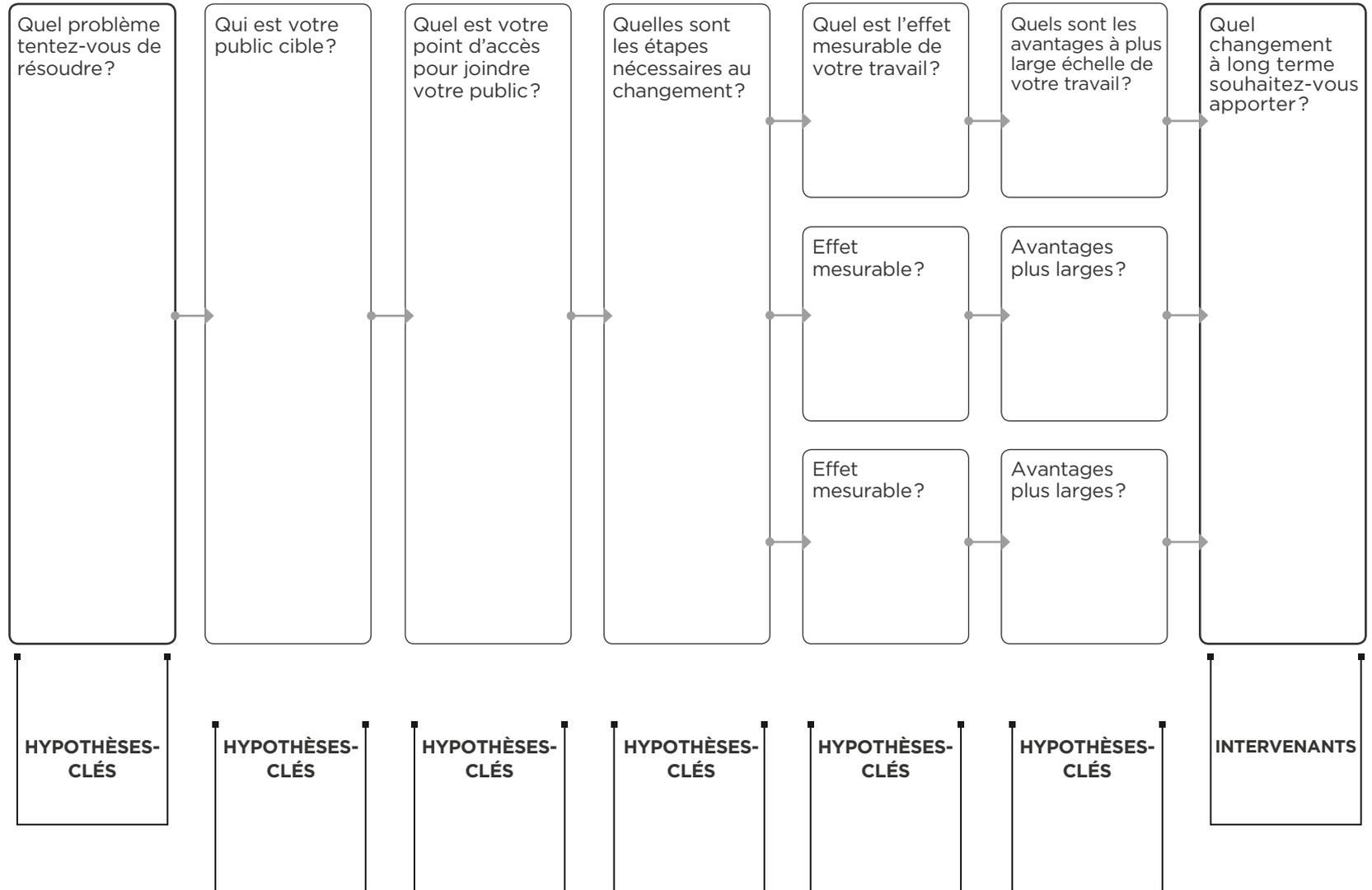
# Exemple d'une théorie du changement pour une organisation de services directs

## Fondation Filles d'action - Théorie du changement



## CANEVAS #2 : Détermination du problème social et des hypothèses-clés pour réaliser l'impact

### THÉORIE DU CHANGEMENT



## CANEVAS #3 : Description du problème social, de l'approche retenue et des résultats attendus

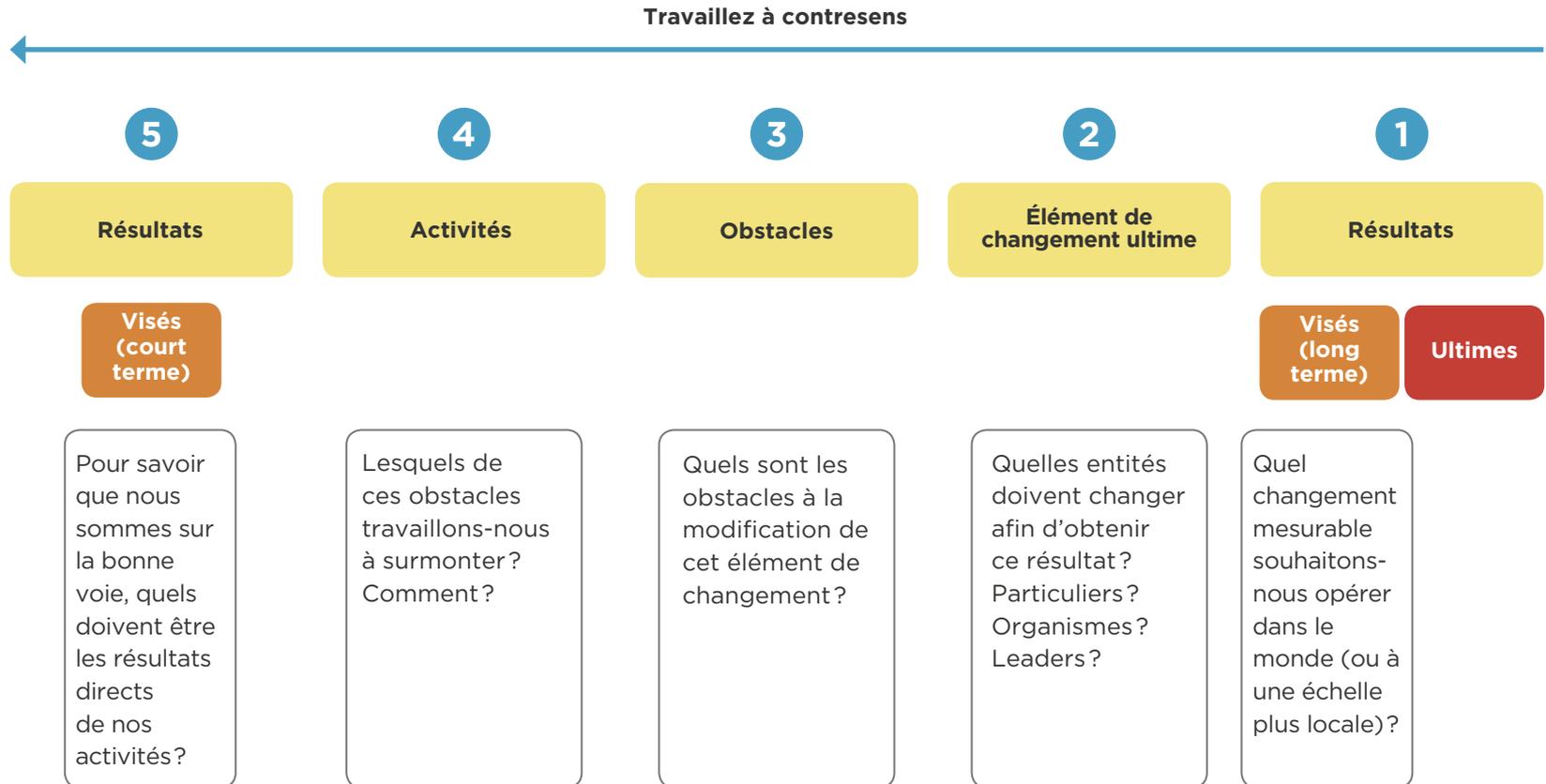
### THÉORIE DU CHANGEMENT

ÉNONCÉ DE VISION : Quel monde voulons-nous créer ? Que voulons-nous changer ?

<b>Identifier les besoins ou les lacunes</b>	<b>Postulats / hypothèses</b> Nous croyons que...	<b>Approche ou cadre théorique</b> Nos principes fondamentaux sont...	<b>Méthode ou objectifs</b> Les moyens pour répondre aux besoins cernés sont...	<b>Résultats ou changements</b> Les effets à court et moyen terme des actions entreprises sont...	<b>Effets à long terme (5 à 10 ans)</b> Des actions entreprises...
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

## CANEVAS #4 : Impact indirect / Théorie du changement à l'échelle des systèmes

Modèle pour les organisations dont le travail principal est d'influer sur les politiques, les lois ou les systèmes (organisations n'offrant pas de services directs aux bénéficiaires).



# THÉORIE DU CHANGEMENT AXÉE SUR LE CHANGEMENT DES SYSTÈMES - Exemple

## Réseau pour une alimentation durable (RAD)

Résultats (court terme, d'ici 2 à 3 ans)	Activités	Obstacles	Élément de changement ultime	Résultats visés (ultimes, après 5 ans)	
Portée des politiques et compétences accrues en politiques, en défense de causes et en relations avec les médias	Renforcement des capacités en défense des causes, en politiques, en relations avec les médias	Pénurie de compétences et d'analyses liées au mouvement alimentaire	<b>Mouvement alimentaire canadien</b>	Le mouvement pour la souveraineté alimentaire et le changement des politiques est mobilisé	Souveraineté alimentaire : Un système alimentaire sain, juste, durable et démocratique est établi au Canada
Meilleure compréhension des secteurs et des organisations et meilleures relations avec eux (alliés improbables)	Rencontres et conversations sur des questions de portée générale	Organisation à enjeu unique			
Coalitions formées et acteurs mobilisés autour des priorités politiques et des campagnes (comme le Northern Food Summit, la Coalition pour une saine alimentation scolaire)	Élaboration de projets communs, formation de coalitions, création de campagnes	Les enjeux diversifiés entraînent la dispersion des énergies et des messages non coordonnés			
Croissance des effectifs et ressources accrues pour le mouvement alimentaire en général et le travail sur les politiques à l'échelle nationale	Création de mécanismes de financement nouveaux et novateurs	Manque de financement			
Désignation de champions et établissement de relations; les conversations mènent à des mesures à prendre (ex. : Conseil de la politique alimentaire pour le Canada)	Établissement de relations et discussions avec les politiciens et le personnel politique (de tous les partis)	L'alimentation n'est pas une priorité gouvernementale définie (politique)	<b>Politique nationale : lois, règlements et programmes liés à l'alimentation aux niveaux politique et bureaucratique</b>	Le gouvernement fédéral participe à l'élaboration de politiques, de règlements et de programmes qui s'inscrivent dans les priorités du RAD en matière de politiques	
Débats sur les enjeux alimentaires à la Chambre des communes; participation au mouvement alimentaire dans les audiences devant comité (Cabinet et Chambre des communes)	Création et saisie d'occasions pour mettre des enjeux-clés à l'ordre du jour parlementaire				
Plus grande attention médiatique; visibilité et influence élargies	Campagnes publiques sur les priorités-clés (ex. : Je mange donc je vote)				
Conversations interministérielles sur l'alimentation	Établissement de relations avec des fonctionnaires dans les ministères-clés	Ministères compartimentés (bureaucratie)			
Élaboration de politiques-clés, détermination des occasions de projets et de recherches	Établissement et maintien des relations; offre de solutions alimentaires stratégiques	Manque de transparence et accès difficile; inertie (bureaucratie)			
Domaines de politiques alimentaires choisis en vue d'une possible discussion dans les négociations fédérales-provinciales-territoriales (ex. : agriculture, santé, aide sociale)	Reconnaissance des lacunes et des occasions en matière de politiques; influence sur l'ordre du jour des réunions fédérales-provinciales-territoriales des ministres	Problèmes de compétences respectives en matière d'alimentation entre les gouvernements fédéral et provinciaux			
Crédibilité accrue du mouvement alimentaire; la portée des politiques fait partie des discussions avec les décideurs	Collaboration en recherche; mobilisation et transmission du savoir	Manque d'éléments probants et de données quant aux principaux enjeux			

# PIÈGES À ÉVITER DANS L'ÉLABORATION D'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT

Voici 5 pièges qu'il importe de garder à l'esprit lorsqu'on élabore une théorie du changement. Il s'agit de pièges dans lesquels les organisations peuvent facilement tomber lorsqu'elles établissent la logique entre un problème social, des hypothèses, une approche ou une méthode et les résultats attendus.



## CONFONDRE L'ESPOIR ET LA REDDITION DE COMPTES

Assurez-vous que vous pouvez produire des résultats, en tenant compte de votre capacité, de vos ressources et du contexte externe. Pensez à tout ce qu'il faut faire pour mettre en œuvre chaque fonction interne.



## CRÉER UN MIROIR AU LIEU D'UNE CIBLE

Assurez-vous de mettre en place ce qu'il FAUT faire pour réaliser l'impact, au lieu de seulement refléter ce que vous faites déjà.



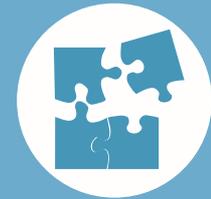
## CROIRE QUE TOUT IMPACT EST UN BON IMPACT

Définir les résultats de manière précise, idéalement avec des cibles. Soyez spécifique au lieu de dire simplement « plus » ou « augmenter » et autres banalités semblables.



## DONNÉES PROBABLES OU PLAUSIBILITÉ NON CONFIRMÉES

Utiliser les données probantes à chaque étape (ex. : définir les besoins des bénéficiaires et les compétences requises des employés).



## CLARTÉ AU NIVEAU DU PROGRAMME, MAIS PAS AU NIVEAU ORGANISATIONNEL

Démontrer les liens et les rapports entre les programmes afin de prioriser la prise de décision.

# THÉORIE DU CHANGEMENT ET PLANIFICATION STRATÉGIQUE

L'élaboration d'un énoncé de l'impact visé et d'une théorie du changement peut s'avérer un exercice efficace pour clarifier vos stratégies-clés et vos résultats attendus **avant** d'entreprendre un exercice de planification stratégique plus classique. Le travail lié à la théorie du changement est circonscrit par la teneur de l'impact visé, et il accorde priorité à établir avec clarté à qui revient la responsabilité d'une série de résultats et d'impacts avant d'entreprendre l'élaboration de stratégies à l'échelle de l'organisation (communications, gouvernance, finances, programmes, etc.).

## EN QUOI LA THÉORIE DU CHANGEMENT DIFFÈRE- T-ELLE DU MODÈLE LOGIQUE?

La théorie du changement va au-delà de l'articulation des liens de causalité entre les intrants, les extrants et les résultats à court, moyen et long terme à l'échelle des programmes.

Elle vise à préciser les différentes connexions que votre organisation pourrait établir et les voies qu'elle pourrait prendre pour obtenir l'impact visé, tout en déterminant clairement les conditions de réussite

et l'approche unique (pédagogie, méthode, valeurs d'intervention, principes sous-jacents) que votre organisation utilisera pour produire ces résultats.

Une théorie du changement n'est pas aussi linéaire ou technique qu'un cadre logique. Elle comprend des boucles de rétroaction, elle est plus axée sur la vision d'ensemble, et elle inclut des éléments contextuels essentiels à une mise en œuvre réussie. Avant

tout, une théorie du changement aide à schématiser de multiples projets au sein d'une même organisation afin d'examiner comment ces projets travaillent de concert pour atteindre l'impact global visé.

Elle ne sert pas seulement d'outil de surveillance, mais aussi d'outil de communication et de prise de décision pour la conception et la prestation d'une stratégie.

## ÉTUDE DE CAS D'UN ORGANISME AYANT RÉALISÉ UN PROCESSUS DE CLARTÉ STRATÉGIQUE POUR CLARIFIER SON IMPACT

### Le Centre de travail<sup>1</sup> : sortir des silos de programmes et adopter l'impact organisationnel partagé

Le Centre de travail (CT) est un organisme qui œuvre à offrir des services aux jeunes et aux adultes sans emploi ou sous-employés de la région de Québec aux prises avec d'importants défis pour participer en tant que membres actifs, égaux et indépendants de leur communauté. Ces défis, qu'ils soient uniques ou multiples, peuvent comprendre celui de vivre avec un handicap, une maladie mentale, une dépendance ou d'autres obstacles à l'obtention d'un emploi lucratif.

Plus particulièrement, le CT offre un réseau intégré de programmes de formation et d'emploi novateurs, un soutien individuel, des partenariats intersectoriels ainsi que des entreprises engagées socialement, pour tenir compte des besoins de ses clients et leur donner espoir et une plus grande confiance en soi, leur permettant ainsi d'atteindre de meilleurs résultats sur le plan de l'emploi ou une meilleure intégration sociale, et d'acquérir des habitudes de vie plus saines.

#### Renseignements généraux sur le Centre de travail

- **Lieu** : Région de Québec
- **Budget** : 1,5 million de dollars
- **Objectif** : Programmes d'emploi et entreprises sociales pour les jeunes et les adultes sous-employés
- **Projets particuliers** : Réparation de vélos, programmes de traiteur, service de ramassage de seringues

<sup>1</sup> À des fins de confidentialité, nous avons créé un nom fictif pour présenter l'étude de cas d'un organisme ayant achevé un processus de clarté stratégique.

## Défis stratégiques : pourquoi élaborer une théorie du changement ?

Le Centre de travail a connu une croissance rapide grâce au développement de nouvelles entreprises sociales, ainsi qu'à des programmes de formation pour l'emploi et à des prêts financiers. Son budget de fonctionnement annuel a augmenté de 35 % de 1997 à 2010, et en 10 ans seulement, son éventail de programmes est passé de 12 à 22 programmes. La directrice générale et fondatrice du CT rédigeait jusqu'à 45 demandes de subvention par année afin d'avoir accès à un ensemble élargi de fonds destinés aux programmes provinciaux de soutien aux personnes handicapées dans la région de Québec. Cependant, la croissance était le talon d'Achille du CT. En effet, le Centre recevait beaucoup d'argent, mais sa clarté stratégique s'estompait de plus en plus, et il était difficile de déterminer quels programmes accepter et lesquels refuser.

Le CT tentait de répondre à trois questions principales :

- 1 ... Comment pouvons-nous décrire l'impact visé global de notre travail, étant donné la gamme d'entreprises sociales et de programmes d'emploi que nous offrons ?
- 2 ... Comment pouvons-nous réorienter notre équipe de direction et notre personnel afin qu'ils puissent sortir des silos de leurs programmes individuels et travailler à mesurer l'impact collectif de l'organisme ? Quels programmes doivent être renforcés, ajoutés ou supprimés afin d'obtenir l'impact visé ?
- 3 ... Comment accroître les résultats d'emploi positifs pour nos principaux groupes de bénéficiaires en travaillant de façon plus systémique, en assurant la croissance des actifs communautaires mesurables et en changeant l'attitude des décideurs afin de mieux soutenir les besoins des personnes handicapées ?

## Élaboration d'une théorie du changement

Le CT a travaillé avec des mentors de la clarté stratégique pour élaborer une théorie du changement dans le cadre de sa participation au module « Impact et clarté stratégique ». La directrice générale a soigneusement choisi l'équipe qui participerait au projet. Celle-ci était composée de son équipe de direction, du président du conseil de sa fondation et de trois membres du conseil d'administration du CT.

## Définir l'impact visé du CT

La première phase du travail du CT consistait à décider quelles seraient les parties intéressées primaires, secondaires et tertiaires sur lesquelles il axerait ses efforts actuels et futurs, ainsi que les résultats qu'il souhaitait obtenir pour chaque groupe au cours des trois à cinq années suivantes.

Le CT a déterminé que les bénéficiaires directs de son travail étaient les quelque 1200 adultes et jeunes sous-employés faisant face à d'importants obstacles à une vie plus autonome, dans la ville de Québec. Cependant, il était tout aussi important de désigner les bénéficiaires secondaires et tertiaires qui aideraient le CT à avoir un impact plus marqué dans l'ensemble de la communauté et du système.

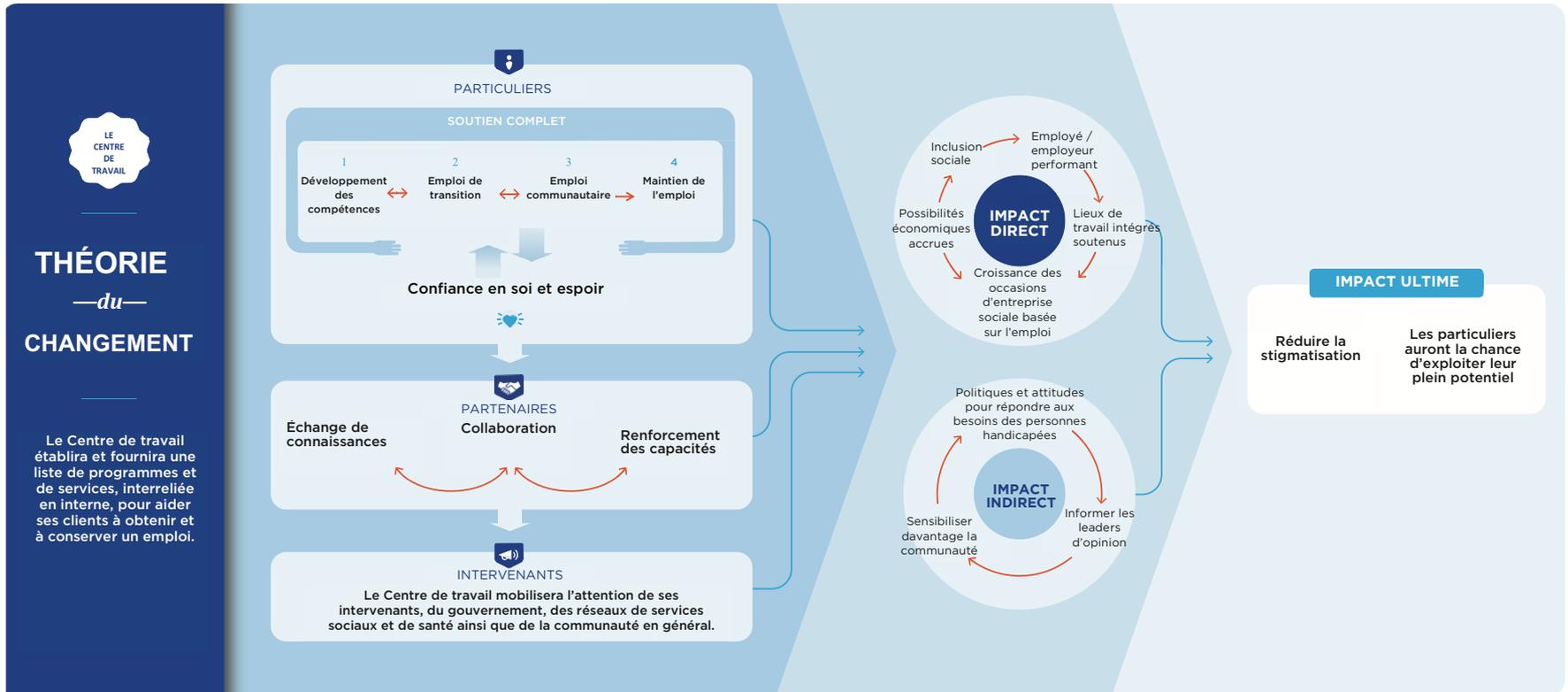
Beaucoup de temps a été consacré à définir la teneur de l'impact visé, afin que celui-ci précise avec clarté les résultats qu'il serait réaliste de suivre et de mesurer en ce qui touche l'emploi, les saines habitudes de vie et l'intégration sociale.

De nombreuses discussions ont aussi porté sur l'impact à long terme du travail du CT, qui était de réduire la stigmatisation afin d'offrir aux particuliers l'occasion de réaliser leur plein potentiel. Cet impact à long terme n'était réalisable que si le CT communiquait et offrait clairement une liste de programmes et de services interreliés visant à aider les bénéficiaires à trouver le bon type de soutien pour une période donnée de leur vie et à accéder à de multiples services basés sur leurs besoins, l'objectif ultime étant l'obtention et le maintien d'un emploi.

<b>Avec qui travaillons-nous?</b>	Particuliers	Partenaires des secteurs privé et public	Acteurs du changement des politiques et du changement systémique
<b>Description du public</b>	1200 adultes et jeunes sous-employés de Québec faisant face à des obstacles à une vie plus autonome	Quartiers, communautés de particuliers, organismes	Principaux acteurs en matière de politiques à l'échelle provinciale et fédérale
<b>Quels résultats mesurables souhaitons-nous obtenir?</b>	Résultats d'emploi améliorés, saines habitudes de vie et/ou intégration sociale	Croissance des actifs communautaires mesurables	Politiques et attitudes pour mieux soutenir les besoins des personnes handicapées
<b>Impact visé d'ici 2020</b>			Offrir de meilleures occasions économiques et permettre l'inclusion sociale

# THÉORIE DU CHANGEMENT

À partir de son énoncé de l'impact visé, l'équipe a formulé, dans un cadre de la théorie du changement, ce que le CT entendait faire pour obtenir ces résultats.



# INCIDENCES À COURT TERME : COMMENT LA THÉORIE DU CHANGEMENT A-T-ELLE ÉTÉ UTILISÉE ?

À la suite de ce travail, le CT a élaboré un plan d'action complet pour accorder priorité aux initiatives visant à appliquer cette théorie du changement. Ses efforts à cet égard ont porté en grande partie sur la restructuration de l'équipe de haute direction pour traiter de façon plus transversale des projets multiples dans les différents silos, sur l'embauche de spécialistes supplémentaires dans les domaines de l'évaluation et de la communication afin de renforcer la capacité de l'organisme à mesurer et à communiquer la nature de ses résultats, et sur la création d'un groupe de travail au sein du conseil, qui soutiendrait sa nouvelle approche axée sur la création d'actifs communautaires auprès d'un plus grand groupe de bénéficiaires secondaires et qui examinerait notamment la façon de s'investir dans le milieu des politiques, au regard plus particulièrement des résultats visés.

## Voici quelques résultats ou changements obtenus :

### 1 • Restructuration organisationnelle

- Réorientation des domaines de responsabilité des administrateurs
- Examen et révision des postes de cadres moyens
- Création de nouveaux postes : ressources humaines, gestionnaire du savoir, coordonnateur des bénévoles
- Examen des rôles et responsabilités

### 2 • Communication externe et affaires publiques

- Harmonisation des stratégies de communication du CT et de la fondation du Centre pour maximiser la réponse aux besoins des deux organismes
- Élaboration d'une stratégie complète sur la façon de communiquer avec les partenaires externes, les bailleurs de fonds, etc.

### 3 • Élaboration d'un volet détaillé sur la mesure du rendement de l'organisme

### 4 • Création de partenariats avec des partenaires secondaires

## Où en est l'organisme ?

- > Des outils de mesure ont été mis en place. Les quelques résultats essentiels qui sont communiqués à l'ensemble de l'organisme ont été mesurés afin que le CT ait une meilleure compréhension de l'impact à l'échelle de l'organisme.
- > La nouvelle structure a été approuvée et est opérationnelle.
- > Des efforts d'engagement constructifs sont en cours afin de mieux centrer les activités de changement systémique et les messages connexes.

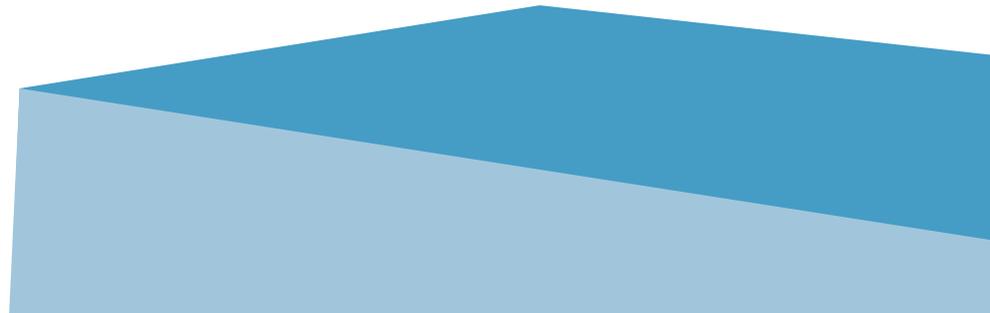
# RÉFÉRENCES

Le contenu de ce chapitre s'inspire de la grande abondance de documents et d'outils créés par Innoweave, une plateforme de la Fondation McConnell. Ces documents et outils peuvent être consultés dans les sections publiques du site Web d'Innoweave :

[www.innoweave.ca](http://www.innoweave.ca).

Un grand merci aux équipes de la Fondation Filles d'Action et du Réseau pour une alimentation durable (RAD) pour avoir partagé leur théorie du changement afin de s'en servir comme outil d'apprentissage. C'est fort apprécié!

- THE BRIDGESPAN GROUP. <http://www.bridgespan.org/insights/highlights>
- NESTA. Trousse DIY. <http://www.nesta.org.uk/publications/diy-toolkit>
- CENTER FOR THEORY OF CHANGE. Logiciel TOCO. <http://www.theoryofchange.org/toco-software/>



# L'INVESTISSEMENT D'IMPACT

L'avènement de l'investissement d'impact marque la modernisation de l'ensemble du secteur financier et des fondements de la théorie du portefeuille. Ce chapitre vous permettra de mieux comprendre comment l'investissement d'impact redéfinit la relation financière entre le risque et le rendement, et la façon dont il modifie et renforce la relation entre les entrepreneurs et les investisseurs en jetant de nouvelles bases de transparence, de traçabilité et de mesure. Des concepts théoriques et certains exemples de l'investissement d'impact y sont présentés pour aider les organisations sociales souhaitant accroître ou diversifier leurs sources de financement.

Recherche et rédaction : Alain-Olivier Desbois et Brenda Plant

# INVESTISSEMENT D'IMPACT

Si l'investissement des particuliers, des institutions et des gouvernements dans les causes sociales et environnementales existe sous une forme ou une autre depuis toujours, l'utilisation de dollars d'**investissement**, c'est-à-dire de dollars qui seront remboursés en dollars (avec ou sans intérêt), pour régler ou alléger des problèmes sociaux ou environnementaux, a évolué beaucoup plus rapidement ces dernières années. Cette croissance et cette évolution s'accompagnent d'une demande accrue de transparence, de traçabilité et de mesure du rendement social et environnemental.

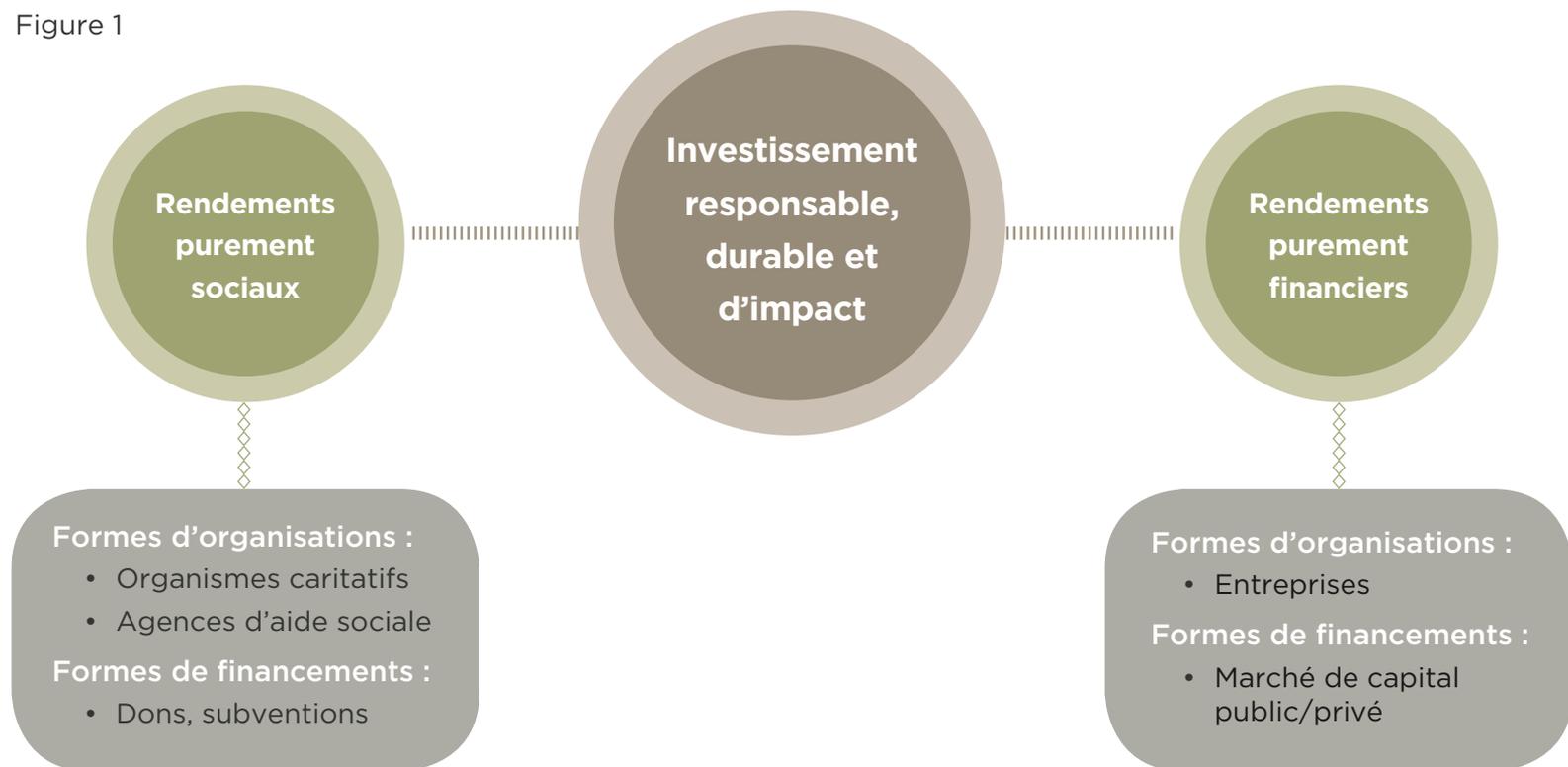
Nous espérons, dans le présent chapitre, offrir aux lecteurs une compréhension renouvelée de la position actuelle de l'investissement d'impact sur l'échiquier des stratégies et des instruments d'investissement et contribuer à transformer la mentalité entourant la relation entre les entreprises et les intervenants-investisseurs. Plus précisément, nous visons à vous aider, vous, les innovateurs et entrepreneurs sociaux, à comprendre plus clairement l'investissement d'impact du point de vue de vos bailleurs de fonds potentiels.

Nous commencerons par offrir un aperçu des pratiques actuelles d'investissement d'impact et nous définirons et expliquerons le paysage de l'investissement environnemental et social d'aujourd'hui. Nous donnerons ensuite un aperçu des besoins des investisseurs et présenterons certains des nouveaux instruments financiers utilisés. Enfin, nous offrirons quelques conseils ainsi que des ressources pour entreprendre ou parfaire votre niveau de préparation à recevoir de l'investissement.

## À quoi le paysage de l'investissement social ressemble-t-il ?

Alors que l'investissement traditionnel se fonde sur la perspective étroite du risque-rendement financier pour évaluer les investissements (en demeurant indifférent aux enjeux sociaux et environnementaux), l'investissement d'impact vise intentionnellement la création d'un impact positif et mesurable en plus d'un rendement financier. La figure 1 ci-dessous place l'investissement responsable, durable et d'impact dans une zone située entre le financement traditionnel et la philanthropie, montrant l'espace qu'occupent les rendements sociaux et financiers combinés.

Figure 1



Si l'on regarde de plus près la zone entre le financement traditionnel d'entreprises et la philanthropie (figure 2), on a une meilleure idée du spectre de l'investissement responsable, durable et d'impact.

Figure 2

## TYPLOGIE DES INVESTISSEMENTS



\* 1) dialogue avec les entreprises, 2) soumission de résolutions aux actionnaires, 3) application et maintien d'une politique de vote par procuration qui indique les modalités de vote sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance

La typologie présentée ci-dessus tente d'exposer la conception actuelle des diverses approches d'investissement responsable au moyen d'une représentation linéaire du spectre des rendements financiers, mais les données et le débat sur la relation entre le rendement financier et l'impact social ou environnemental sont beaucoup plus complexes que le schéma peut le laisser croire.

À mesure que la pratique évoluera, les entreprises d'impact social et environnemental éprouvées pourront être admissibles à un financement à moindre coût (puisqu'il sera reconnu que les risques financiers sont ainsi réduits), mais à l'heure actuelle, la majorité des investisseurs d'impact cherchent encore à analyser la rentabilité de l'investissement d'impact et à obtenir un plein rendement financier en plus du rendement social. Si l'analyse ne montre pas la rentabilité à titre d'investissement, les dollars alloués à ce secteur continueront de relever principalement du domaine philanthropique plutôt que d'être des dollars d'investissement. La recherche sur les rendements financiers de l'investissement d'impact en est encore à ses balbutiements.

## Évolution de l'industrie financière et de la mentalité des investisseurs

L'humanité évolue par étapes. Contrairement aux arbres, qui croissent de façon continue, l'humain évolue par transformations soudaines, comme la chenille devient papillon et le têtard devient grenouille.

Dans son livre publié en 2015 et intitulé *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Frédéric Laloux explique que chaque transition vers une nouvelle étape de conscience inaugure une toute nouvelle ère de l'histoire. Les organisations telles que nous les connaissons aujourd'hui sont simplement l'expression de notre vision actuelle

du monde et de notre stade de développement. Les entrepreneurs et les intrapreneurs s'adaptent, introduisent de nouveaux modèles d'affaires à impact sociétal, conscients et axés sur la communauté. Comme le formule M. Laloux, « les organisations délaissent le modèle de développement de la meute et entrent maintenant dans l'ère de l'écosystème prospère basé sur l'optimisation des impacts positifs ».

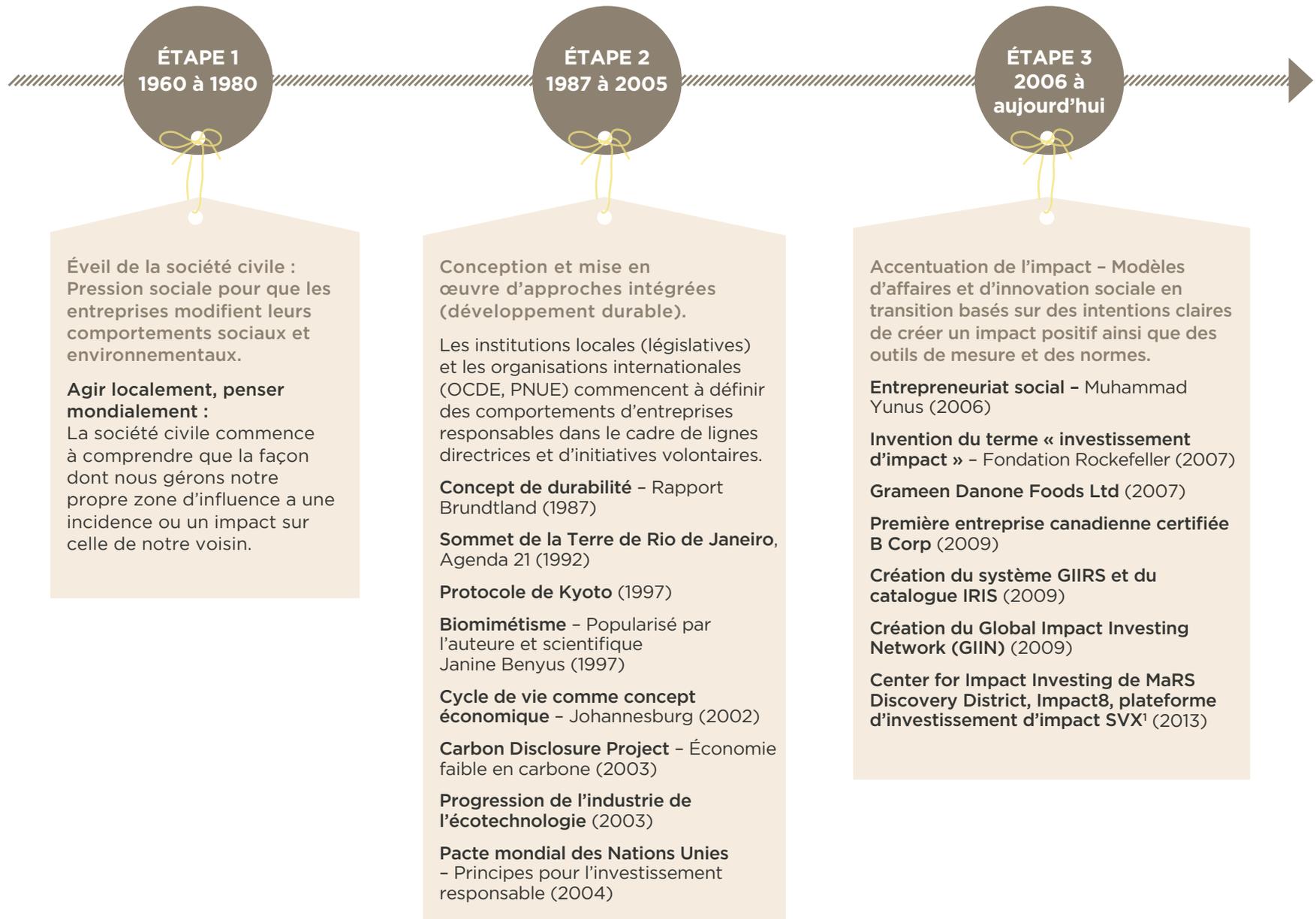
Certains progrès majeurs et certaines grandes tendances ont entraîné un nombre grandissant d'organisations dans cette nouvelle ère, par exemple l'émergence

des données massives et de la cryptomonnaie (Bitcoin, etc.), les inégalités sociales croissantes, les caractéristiques démographiques et la capacité (ou l'incapacité) de la biosphère à soutenir les systèmes économiques et de consommation actuels, le nombre croissant d'enjeux de plus en plus importants qui touchent la société (réchauffement climatique, santé et toxicité, droits de la personne, etc.) et l'avènement du financement participatif et communautaire au niveau local.

L'un de ces virages fondamentaux tient aussi bien à la volonté de ces

organisations de collaborer entre elles qu'aux outils et aux capacités collaboratives qu'elles développent et qui contribuent à la progression de cette transformation. Ces tendances influent sur la façon dont les entreprises, les investisseurs et les intervenants interagissent dans l'écosystème financier. Elles ont mené, et continueront de mener, à de nouveaux styles de relations et à de nouveaux instruments financiers.

Plus précisément, la pratique actuelle de l'investissement d'impact prend sa source dans une série d'événements et d'étapes au sein de l'industrie financière qui peut être résumée comme suit :



<sup>1</sup> www.svx.ca

Le 27 avril 2006, les Principes pour l'investissement responsable des Nations Unies ont été adoptés à titre de suivi au Pacte mondial. Ces principes marquent la reconnaissance de l'investissement responsable à l'échelle mondiale. Aujourd'hui, l'initiative compte 1596 signataires partout dans le monde, ce qui représente près de 60 mille milliards de dollars d'actifs sous gestion.

Au cours des 10 dernières années, l'investissement d'impact (une approche d'investissement dans les entreprises, les organisations et les fonds, dont l'objet est de générer des impacts sociaux ou environnementaux mesurables en plus d'un rendement financier) a gagné du terrain et suscité l'intérêt des investisseurs, grands ou petits, des fondations et des institutions financières, et même des gouvernements.

À l'automne 2016, les 193 pays membres des Nations Unies se sont engagés unanimement à adopter les Objectifs de développement durable (ODD), un programme mondial visant à enrayer la pauvreté d'ici 2030. Le programme comprend 17 objectifs principaux, allant de l'éradication de la faim à la lutte contre les changements climatiques; ensemble, ces objectifs forment une feuille de route essentielle vers un avenir durable et un monde plus prospère.

Comme le souligne le Global Impact Investment Network (GIIN), les investisseurs d'impact sont d'avis que les Objectifs de développement durable offrent un cadre de communication utile qui permet de simplifier et d'exposer clairement la relation entre les objectifs d'investissement et d'impact. Ce cadre a facilité les communications avec diverses parties prenantes, notamment les autres investisseurs, les clients et les organisations bénéficiaires d'investissements.

Les entrepreneurs derrière Tottem Nutrition, une nouvelle entreprise dans le domaine des systèmes alimentaires durables (qui offre des produits alimentaires à base d'insectes pour la consommation humaine), ont rédigé un mini rapport sur la façon dont l'entreprise et ses activités à venir contribuent à l'atteinte de 10 des 17 objectifs de développement durable. L'intention sous-jacente du document, à ce stade préliminaire de développement de l'entreprise, est de permettre à différents intervenants (principalement les acteurs financiers, les bailleurs de fonds et les clients) de mieux comprendre comment l'entreprise d'impact social et environnemental peut les aider à atteindre leurs objectifs globaux.

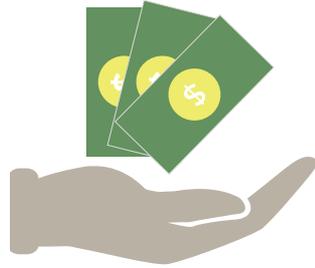


# OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Les entreprises à but lucratif, à but non lucratif et hybrides adhèrent aussi à l'idée de solutions axées sur le marché pour répondre à des enjeux sociaux et environnementaux pressants.

Toutefois, bien que les investisseurs et les entrepreneurs approuvent cette tendance, ils éprouvent encore de la difficulté à se rejoindre, en raison notamment d'une compréhension limitée, de part et d'autre, des occasions d'investissement d'impact, des risques ainsi que des réalités et des nuances du monde de l'autre. Apprendre à connaître leurs différences respectives (réelles et perçues) d'intérêts, de contraintes et de facteurs de motivation donnera aux deux parties une meilleure chance de trouver le jumelage qui convient.



### INVESTISSEUR PRENEUR (*Taker*)

#### Approche d'investissement

- Combien aurai-je ?
- Peu d'expérience dans la création responsable d'une entreprise prospère, prend donc le moins de risques possible.
- Veut le pouvoir, mais évite de partager la responsabilité et les risques avec les entreprises soutenues.
- Semble tout savoir. Fait de la microgestion des entreprises.



### INVESTISSEUR ENGAGÉ (*Maker*)

#### Approche d'investissement

- Quelle valeur puis-je ajouter ?
- Croit en sa capacité d'ajouter de la valeur, est donc prêt à prendre plus de risques.
- Partage les bénéfices, mais aussi les risques et les responsabilités des entreprises soutenues.
- Agit humblement, pose des questions et souhaite apprendre des entreprises.

## Approche d'investissement preneur (*Taker*) versus engagé (*Maker*)

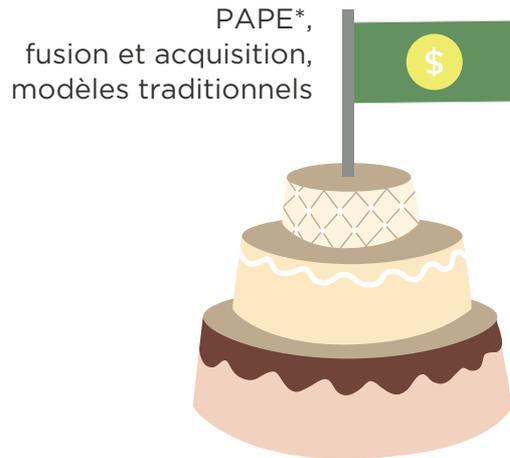
Lorsqu'ils réfléchissent à des façons de générer des impacts positifs, les intervenants n'ont d'autre choix que d'adhérer à une approche écosystémique. Pour aider l'industrie à croître et à se réorienter vers une meilleure communication des renseignements au marché de l'investissement, les promoteurs de l'investissement d'impact élaborent actuellement des outils visant à recadrer la façon dont les investisseurs traditionnels perçoivent et gèrent les risques et les opportunités.

Le nouvel investisseur d'aujourd'hui, l'investisseur d'impact, se voit comme un collaborateur à un investissement. Le tableau qui suit illustre les différents contextes sous-jacents aux approches respectives de l'investisseur preneur et de l'investisseur engagé.

## CONTEXTE

### VERTICAL

Objectif : Croissance indéfinie

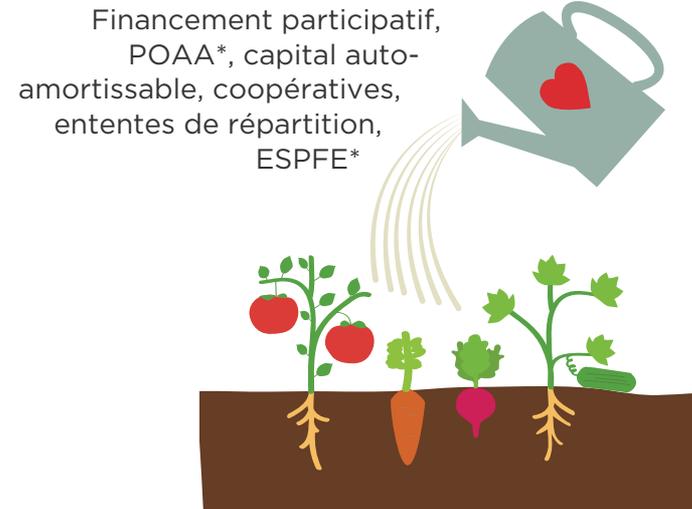


Conséquence : Accumule et concentre le capital entre les mains d'un petit nombre

**Modèle preneur  
(*taker model*)**

### HORIZONTAL

Objectif : Équilibre



Conséquence : Décentralise; procure du bien-être à plus d'intervenants

**Modèle engagé (*maker model*) /  
Modèle de partage des profits**

\* PAPE : premier appel public à l'épargne. POAA : programme d'option d'achat d'actions. ESPFE : entente simplifiée pour participation future en équité (SAFE).

## Comprendre la mentalité de l'investisseur

Bien que le mot « investissement » soit parfois utilisé pour décrire une subvention, il est important de comprendre que l'investissement d'impact est bien un investissement et non un « don ». Comme il s'agit d'un investissement, les concepts-clés de la gestion d'un portefeuille d'investissements s'appliquent : risque, rendement, liquidité et diversification. Cela dit, il n'y a pas une façon unique d'être un investisseur d'impact. En d'autres termes, les objectifs d'impact et les cibles de rendement financier varient d'un investisseur d'impact à l'autre.

Selon le sondage annuel de 2017 du GIIN auprès des investisseurs d'impact, bien que beaucoup d'attention soit portée à la capacité de l'investissement d'impact de générer des rendements correspondant au taux du marché, environ un tiers des investisseurs d'impact visent délibérément des rendements inférieurs au taux du marché<sup>2</sup>. En outre, 89 % des répondants au sondage « s'accordent pour dire que certaines stratégies d'investissement d'impact ne se prêtent pas (et ne se prêteront peut-être jamais) à un taux de rendement du marché ajusté selon le risque. Environ 80 % des répondants conviennent que ce type de capital offre plusieurs autres avantages, notamment la capacité de mener à différents types d'impact, de servir de pont entre la philanthropie et le capital au taux du marché, et de réduire le risque des investissements pour d'autres investisseurs<sup>3</sup> ».

Les données canadiennes sur les attentes des investisseurs d'impact en matière de rendement datent du sondage de 2016, selon lequel 65 % des répondants visent des rendements qui sont égaux ou supérieurs aux taux du marché. De ce groupe, 96 % ont déclaré que le rendement de leur investissement d'impact satisfaisait à leurs attentes ou dépassait celles-ci.

Lorsqu'ils évaluent la possibilité d'investir dans un projet, les investisseurs doivent être convaincus que l'entreprise à vocation sociale (comme pour toute entreprise) possède le bon ensemble de compétences. L'une de ces compétences, commune à tout type d'entreprise (à but lucratif, coopérative ou à but non lucratif), est indispensable dès le début de l'aventure entrepreneuriale : comprendre et parler le langage des investisseurs. Il existe des règles simples et logiques qu'une organisation bénéficiaire d'investissements doit suivre pour assurer un parcours agréable et sans heurt, à titre de propriétaire d'entreprise, lorsque vient le temps de mobiliser du capital et de traiter avec des investisseurs d'impact.

**L'entrepreneur, l'entrepreneur, l'entrepreneur** – Les investisseurs n'investissent pas dans une technologie ou un projet, ils investissent dans les **entrepreneurs** qui ont les compétences et l'attitude requises pour développer des entreprises performantes. Établir le lien de confiance est l'élément essentiel de la relation entre le bénéficiaire de l'investissement et l'investisseur, et il n'y a pas de secret ! La création d'une relation durable et efficace nécessite du temps, des efforts, de l'ouverture et de l'humilité.

**Jumelage** – La sélection d'un investisseur devrait être considérée comme la sélection d'un époux ou d'une personne avec qui vous passerez une grande partie de votre vie et réaliserez vos rêves. Il est fréquent et recommandé qu'un investisseur procède à des vérifications approfondies sur vous et votre entreprise avant d'investir. Les organisations bénéficiaires d'investissements doivent faire de même avec l'investisseur en posant des questions simples et honnêtes, comme : Quelle est l'intention de l'investisseur ? Quel est l'horizon temporel de l'investissement ? Quels sont les rendements attendus ? Comment l'investisseur peut-il contribuer à créer de la valeur dans le projet ? Généralement, les chances sont du côté des investisseurs. En effet, l'argent est roi, et les entrepreneurs cherchent souvent des capitaux à tout prix; ils sont donc moins susceptibles de vérifier attentivement les antécédents de l'investisseur.

<sup>2</sup> [https://thegiin.org/assets/GIIN\\_AnnualImpactInvestorSurvey\\_2017\\_Web\\_Final.pdf](https://thegiin.org/assets/GIIN_AnnualImpactInvestorSurvey_2017_Web_Final.pdf)

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. XII-XIII

**Étalonnage** – Il est naturel de se comparer. Nous le faisons tous les jours, de nombreuses fois par jour. Pour évaluer et positionner votre entreprise et la proposition d'investissement, un investisseur potentiel les comparera d'abord avec ce qu'il connaît et comprend le mieux. Afin de dissiper ses impressions et de présenter votre position adéquatement, vous devez connaître et maîtriser votre environnement (marché, concurrents, tendances, etc.). Vous devrez d'abord parfaire votre capacité d'expliquer la proposition démontrant la valeur du projet et son importance pour vos clients/usagers et votre communauté. En exposant avec précision comment votre projet se compare à ceux de vos pairs ou aux technologies traditionnelles et s'en distingue, vous vous démarquerez. En décrivant comment vous pouvez façonner, transformer, réinventer ou renforcer la chaîne de valeur de votre secteur d'intervention, vous pourriez convaincre l'investisseur de contribuer et de devenir un agent du changement. Ce type d'investisseur sera attiré par la véritable innovation sociale.

**Harmonisation des intérêts** – De toutes les règles fondamentales d'investissement, l'HARMONISATION DES INTÉRÊTS est la plus importante. Pour éviter les conflits et bâtir une entreprise durable et performante, le contrat d'investissement que vous signerez avec un investisseur doit toujours être profitable à toutes les parties. Il vous incombe de vous assurer que l'investisseur adhère à votre vision, partage vos valeurs et approuve la feuille de route menant à l'atteinte des objectifs que vous avez fixés pour votre organisation. Vous devrez aussi mettre en place une dynamique et un flux de communication efficaces pour entretenir cette relation, et la réévaluer de temps à autre pour vérifier que vos points de vue convergent encore.

Une autre différence entre l'investisseur engagé et l'investisseur preneur traditionnel est qu'en plus de chercher un rendement du capital investi, l'investisseur engagé cherche à générer davantage d'impacts avec son argent.

Pour attirer les investisseurs engagés, les organisations bénéficiaires d'investissements doivent tenir compte des éléments suivants :

### **Leadership**

- > L'importance d'être un agent de changement – Si vous vous présentez comme un agent de changement, vous devez montrer comment vous passerez de la parole aux actes, à partir de votre vision, de votre mission et de vos valeurs en passant par des processus organisationnels et des voies de communication simples. Votre leadership doit être contagieux et attrayant.
- > Votre intention – Vous devez aussi être en mesure de décrire quel changement systémique vous cherchez à opérer.

### **Impact**

- > L'investissement d'impact n'est pas qu'une affaire d'intention; il s'agit aussi et avant tout de mesurer votre impact. Vous devrez établir votre feuille de route et définir les indicateurs-clés (mesures d'impact) que vos activités généreront ainsi que les objectifs que vous avez vous-même fixés. L'organisme bénéficiaire d'investissements peut avoir recours à divers outils et méthodes pour créer cette feuille de route (voir le chapitre 6 et la théorie du changement).
- > Évidemment, la feuille de route de l'impact évoluera au fil du temps. L'approche de l'investisseur engagé consiste à chercher des façons d'ajouter de la valeur et de contribuer à l'accroissement de votre impact. Le fait de réfléchir à vos impacts et de les faire connaître, non seulement témoigne d'une transparence précieuse, mais peut aussi servir à mobiliser vos intervenants de façon plus efficace.
- > L'évaluation des risques liés aux investissements d'impact est difficile en raison de la relative nouveauté et de l'hétérogénéité du secteur, de la diversité des méthodes de mesure et de communication, ainsi que des renseignements limités sur les leçons tirées en ce domaine.

## Organisations bénéficiaires d'investissements

Les organisations du secteur social qui bénéficient d'investissements sont toutes différentes. Présenter un modèle d'affaires rentable (qui génère des surplus) pour répondre à un enjeu environnemental ou social n'est pas facile. Pour améliorer vos chances de financement, vous devez :

- > Cibler les bons investisseurs.
- > Prendre en compte les principaux risques pour les investisseurs. Vous pencher sur deux ensembles de risques :
  - Ceux qui sont communs à toutes les entreprises (comme le modèle d'affaires, la composition de l'équipe ou la compétitivité).
  - Ceux qui sont exclusifs au secteur d'impact (comme la façon de mesurer l'impact et d'en rendre compte, et la façon dont le modèle de revenus favorisera l'impact social ou environnemental plutôt que de lui nuire).
- > Veiller à ce que votre présentation soit adaptée à l'investisseur visé.
- > Montrer clairement les rendements et les impacts attendus ou espérés.

# PRINCIPAUX INSTRUMENTS D'INVESTISSEMENT D'IMPACT

Dans cette section, nous vous donnerons un aperçu de certains des nouveaux instruments financiers actuellement élaborés pour financer les entreprises d'économie sociale. Si vous exploitez une entreprise d'économie sociale (à but non lucratif ou coopérative), vous chercherez sans doute à obtenir un prêt ou une garantie de prêt pour accéder à du financement moins coûteux, ou voudrez avoir recours à certains instruments hybrides et nouveaux que nous expliquerons à l'aide d'exemples et d'analyses de rentabilité dans les prochaines pages. Vous pourriez aussi consulter le nouveau *Guide sur le financement participatif*<sup>4</sup> du TIESS pour obtenir des renseignements complémentaires sur le sujet.

## Obligations communautaires

L'émission d'obligations communautaires permet aux organismes à but non lucratif de mobiliser de nouvelles sources de capital privé provenant de leur communauté tout en assurant leur développement et en renforçant leur ancrage territorial. Les obligations communautaires sont offertes à la communauté sans intermédiaire et sont considérées comme du financement participatif entre pairs, qui permet aux citoyens d'investir leurs épargnes dans des projets qui sont importants à leurs yeux.

Les obligations communautaires sont des titres de créance (prêts) ayant des caractéristiques semblables à toute obligation : une valeur nominale, une date d'échéance (nombre d'années d'investissement), un bénéficiaire (taux d'intérêt), etc. Par exemple, Bâtiment 7 a émis 50 obligations d'une valeur de 1000 \$ à un taux d'intérêt de 2 %. La durée de l'investissement est de 5 ans, et le remboursement du capital et des intérêts a lieu à la fin de la période d'investissement. Les obligations communautaires sont offertes à tous les types d'investisseurs, mais elles ne peuvent être émises que par des organismes à but non lucratif.

Exemple de Bâtiment 7 : <http://www.ethiquette.ca/obligations-communautaires-batiment-7/>

Pour de plus amples renseignements sur l'émission des obligations communautaires au Québec, visitez : [www.tiess.ca/wp-content/uploads/2017/08/TIEES\\_guide\\_OC\\_livret-1.pdf](http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2017/08/TIEES_guide_OC_livret-1.pdf)

Écoutez une entrevue radio de 9 minutes avec les représentants du TIESS et du Bâtiment 7 sur leur expérience avec les obligations communautaires, à : <https://www.facebook.com/CIBL1015/videos/10157686874165051/>

<sup>4</sup> Le TIESS a créé un guide sur les diverses formes de financement participatif offert aux entreprises d'économie sociale. Vous pouvez le consulter ici : [http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2017/04/TIESS\\_Guide\\_Financement\\_Participatif.pdf](http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2017/04/TIESS_Guide_Financement_Participatif.pdf)

Les histoires et les exemples présentés ci-dessous visent à concrétiser la théorie exposée auparavant.

## **Collectif 7 à nous et Bâtiment 7**

Exemple d'un organisme qui a utilisé de multiples outils de financement social pour répondre à ses besoins.

### **Prêt direct accordé par une fondation**

La Fondation Béati a appuyé le Collectif 7 à Nous au moyen de subventions visant à mobiliser les citoyens autour de l'achat et de la réappropriation d'un bâtiment, appelé Bâtiment 7. L'organisme a eu une occasion en or de prendre possession du bâtiment, mais pour y arriver, il devait emprunter de l'argent pour payer les frais afférents aux différentes procédures à suivre.

Comme il n'était pas encore propriétaire de l'immeuble, aucun établissement financier traditionnel n'a voulu lui prêter de l'argent. L'organisme a présenté à la Fondation Béati une demande de prêt direct de 40 000 \$ sur 2 ans à un taux d'intérêt de 9,6 %, qui lui permettrait d'acheter le bâtiment. La Fondation Béati, qui avait déjà établi une relation de confiance avec l'organisme, était prête à prendre un « risque » que d'autres investisseurs ne voulaient pas prendre. Un représentant de la Fondation Béati fait partie du comité de financement du projet. Il offre du mentorat à l'organisation sur la façon de mobiliser d'autres fondations afin qu'elles appuient l'élaboration du projet en cours et le centre alimentaire collectif à venir.

### **Obligations communautaires**

Le Collectif 7 à Nous a lancé, à la fin d'octobre 2016, sa campagne d'obligations communautaires grâce à laquelle il a recueilli 50 000 \$ (certificats de 1000 \$ sur 5 ans à un taux d'intérêt de 2 %). L'objectif de cette stratégie de financement social était de financer la phase de prédémarrage qui mènerait à la transformation du Bâtiment 7.

### **Prêt-relais pour « récompenser » la fondation**

Plus tard, l'organisme a eu besoin d'un prêt-relais pour régler des problèmes de liquidités jusqu'à la réception d'une subvention gouvernementale qui était confirmée. L'organisme aurait pu se tourner vers n'importe qui pour obtenir un prêt-relais très sûr, garanti par des engagements financiers du gouvernement, mais il a préféré « récompenser » la Fondation Béati, qui avait été la première à croire en lui, en lui offrant cette occasion d'investissement garantie à 100 %.

## ECOTIERRA | Étude de cas

ECOTIERRA a été fondée en 2011 à titre d'entreprise sociale à but lucratif. L'entreprise a débuté ses activités commerciales en offrant des services de développement et de gestion de projets en environnement à des ONG, à des fonds climatiques, à des sociétés et des pays. Les fondateurs d'ECOTIERRA se sont entourés d'investisseurs d'impact et d'agents du changement pour que ceux-ci les aident à mettre à l'échelle et à fixer leur modèle d'affaires conformément à leurs valeurs, tout en façonnant une nouvelle mentalité d'investisseurs. Ces investisseurs les ont supportés avec leur expertise, des conseils, des occasions de réseautage et des heures de coaching. En travaillant ensemble, ils ont tissé des relations de confiance, ce qui a mené à un investissement de près de 1 million de dollars en débenture convertible à faible taux d'intérêt. Cet investissement visait à soutenir la transition du modèle d'affaires de l'entreprise afin qu'elle devienne gestionnaire de fonds, tout en poursuivant sa mission de développeur et opérateur de projets agroforestiers durables. Aujourd'hui, le principal produit d'ECOTIERRA est le Fonds d'investissement Canopy - gestion durable des sols. La proposition d'investir dans des unités d'un fonds de capital-investissement est plus facile à comprendre et davantage accessible pour les investisseurs, tout en permettant à ECOTIERRA de mettre à l'échelle son modèle d'affaires à impact.

### Le problème

ECOTIERRA s'attaque à deux des problèmes les plus difficiles et les plus sous-estimés de notre époque : la déforestation et la dégradation des terres. Une faible productivité, des cultures de piètre qualité et un manque de capacité financière et technique sont les principaux facteurs qui entraînent les petits producteurs agricoles dans un cycle de pratiques non durables d'utilisation des terres.

Plus de 500 millions de petits producteurs agricoles dans le monde nourrissent 3,2 milliards de personnes. Ensemble, leurs actions contribuent à la dégradation de 12 millions d'hectares de terres fertiles partout dans le monde chaque année. La dégradation de l'environnement, causée par le déboisement, la dégradation des sols et les pratiques de foresterie et d'agriculture non durables, s'étend rapidement, particulièrement dans les pays tropicaux. On compte actuellement 2 milliards d'hectares de terres auparavant fertiles qui ont été dégradées à l'échelle mondiale. Cela représente une superficie plus grande que l'Amérique du Sud et deux fois plus grande que la Chine, et 500 millions de ces hectares sont des terres agricoles abandonnées. Les pratiques non durables d'utilisation des terres sont au cœur de nombreux problèmes touchant la croissance économique des pays en développement, sans oublier les enjeux sociaux et environnementaux. À elles seules, l'agriculture, la foresterie et les autres usages des sols, représentent la seconde source d'émission de gaz à effet de serre avec près de 25 % des émissions mesurées<sup>5</sup> et sont ainsi une importante cause des changements climatiques.

Le manque de capacités économiques, de connaissances et d'organisation des petits producteurs agricoles se traduit par des productions faibles et des cultures de piètre qualité, ce qui ne génère que de faibles revenus. Aussi les petits producteurs n'ont-ils d'autre choix que d'adopter des pratiques non durables, comme l'agriculture sur brûlis ou les cultures annuelles sur des sols non couverts, ce qui entraîne le déboisement, la dégradation et la perte de capital naturel.

<sup>5</sup> <https://www.ipcc.ch/report/graphics/index.php?t=Assessment%20Reports&r=AR5%20-%20Synthesis%20Report&f=Topic%201>

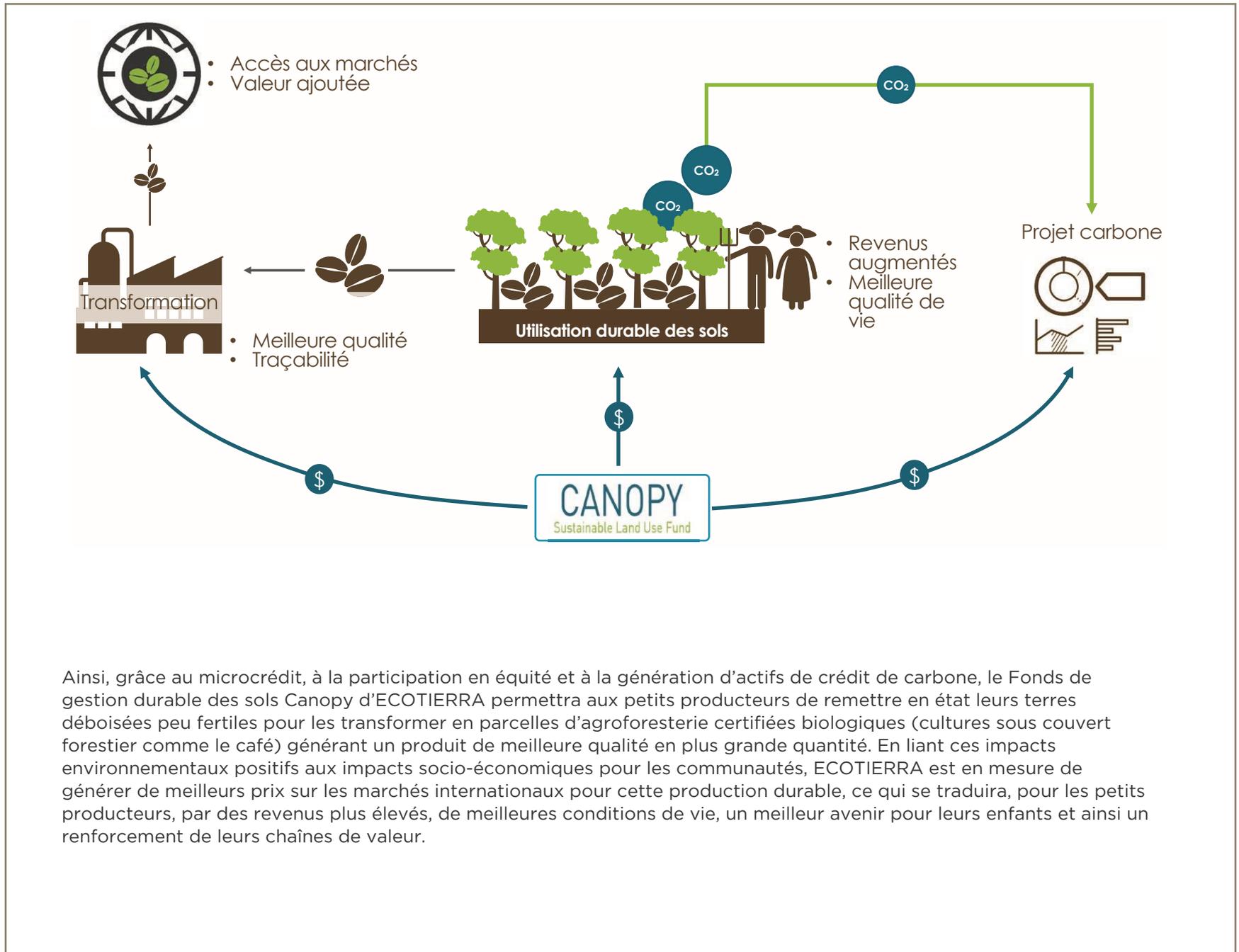


### La solution

Étienne Desmarais et Karina Santana ont fondé ECOTIERRA en 2011 avec l'objectif de donner aux collectivités les moyens de devenir des acteurs de changement. Le modèle d'affaires d'ECOTIERRA repose sur la volonté des fondateurs de générer un impact important et sur leur capacité à créer une solution découlant de 20 années d'expérience auprès de petits producteurs agricoles du Pérou. Cette approche basée sur une expérience locale les a conduits à devenir des experts en ingénierie sociale en s'appuyant sur le modèle économique coopératif pour donner aux collectivités les moyens d'agir, tout en utilisant les bénéfices de la finance carbone pour renforcer le modèle financier, assurant ainsi le développement durable des projets mis en œuvre.

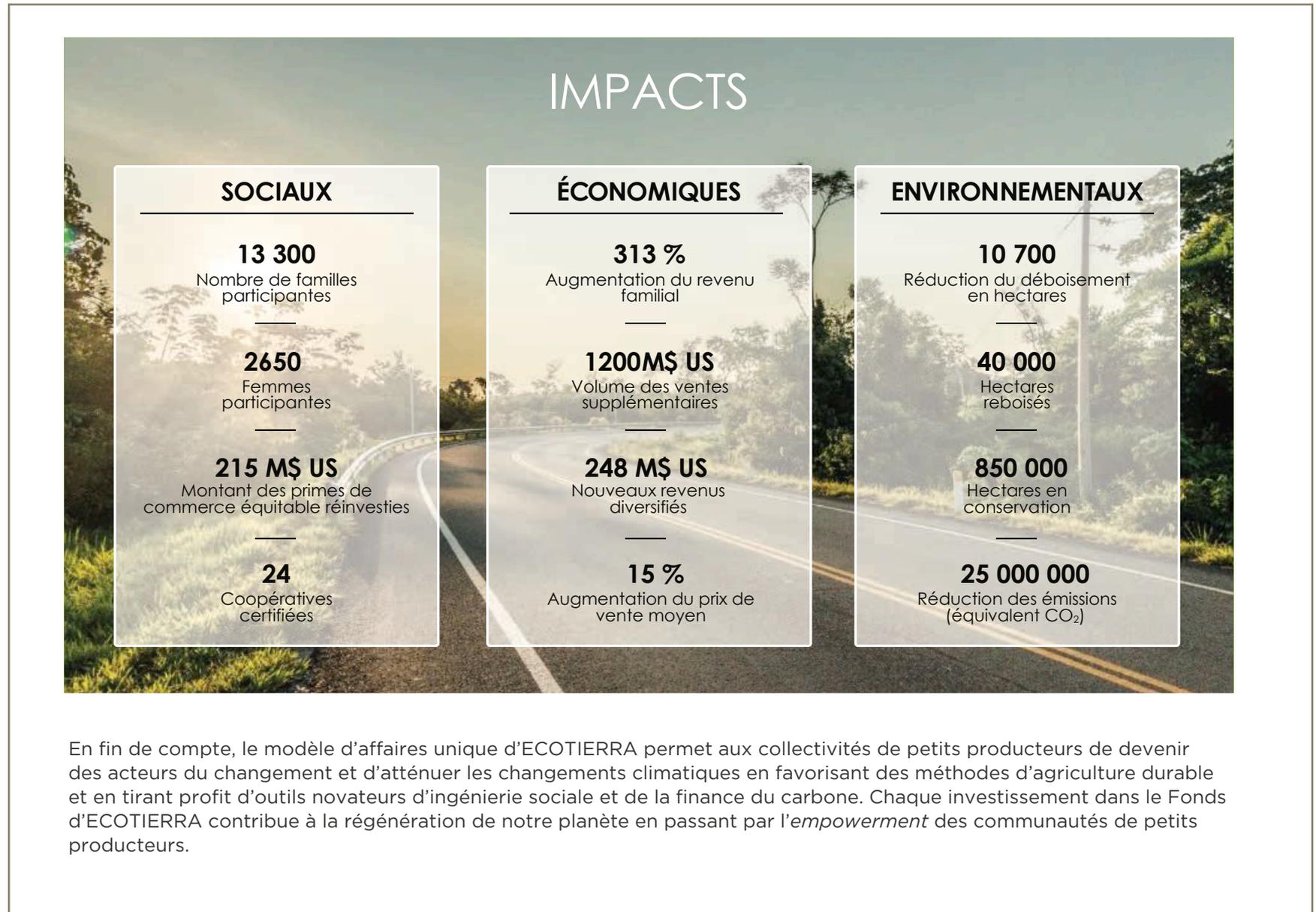
Aujourd'hui, la société ECOTIERRA, qui conçoit, développe et opère des projets d'agroforesterie durable à l'échelle mondiale et qui a fait ses preuves dans les grands projets générant des impacts sociaux et environnementaux importants, offre aux investisseurs un modèle d'investissement d'impact basé sur une structure simple de fonds de placement privés. Cet instrument financier, reconnu par tout investisseur traditionnel, comporte une stratégie d'investissement qui peut produire des rendements au taux du marché tout en ayant des impacts positifs mesurés considérables.

Le Fonds investira dans des structures de microcrédit, dans la transformation et la mise en marché de la production d'aliments (café, cacao, noix) ainsi que dans des projets de génération de crédits de carbone permettant de mesurer les impacts environnementaux des projets. Cette approche d'investissement permet de générer des rendements intéressants pour les investisseurs et des flux financiers supplémentaires pour les participants des projets.



Ainsi, grâce au microcrédit, à la participation en équité et à la génération d'actifs de crédit de carbone, le Fonds de gestion durable des sols Canopy d'ECOTIERRA permettra aux petits producteurs de remettre en état leurs terres déboisées peu fertiles pour les transformer en parcelles d'agroforesterie certifiées biologiques (cultures sous couvert forestier comme le café) générant un produit de meilleure qualité en plus grande quantité. En liant ces impacts environnementaux positifs aux impacts socio-économiques pour les communautés, ECOTIERRA est en mesure de générer de meilleurs prix sur les marchés internationaux pour cette production durable, ce qui se traduira, pour les petits producteurs, par des revenus plus élevés, de meilleures conditions de vie, un meilleur avenir pour leurs enfants et ainsi un renforcement de leurs chaînes de valeur.

Voir ci-dessous le type d'impacts qu'un fonds de 50 millions de dollars géré par ECOTIERRA pourrait entraîner ainsi que l'ampleur de ces impacts.



## **Bâtir son quartier et le Fonds d'investissement de Montréal (FIM)**

Les investisseurs obtiennent la preuve qu'ils n'attendaient pas.

Le FIM est un fonds d'investissement d'impact créé par Phyllis Lambert en 1997. Son objectif est de contribuer à la revitalisation des quartiers par la mise sur pied de projets d'habitation communautaires. Le FIM est géré par Bâtir son quartier, une entreprise d'économie sociale comptant des années d'expérience dans le domaine du logement à prix abordable. Bâtir son quartier appuie les groupes et les citoyens à faible et à moyen revenu dans la gestion de leurs conditions d'habitation par le développement de projets d'habitation communautaires. L'entreprise a construit près de 12 000 logements communautaires depuis sa fondation en 1976. Cela représente plus de 420 ensembles résidentiels coopératifs ou à but non lucratif, un patrimoine collectif durable pour la société.

Les investisseurs contribuent au FIM sur une période de 15 ans, et le rendement financier du fonds ajusté selon le risque est concurrentiel. Un taux de rendement plus élevé aurait pu être offert aux investisseurs, mais ce taux a été limité à 6 %. Les profits additionnels sont réinvestis dans les organismes de logement (Bâtir son quartier et autres groupes de ressources techniques) pour assurer leur durabilité. Les membres du conseil du FIM vous diront qu'à l'origine, les investisseurs étaient surpris de voir leur investissement générer des rendements aussi respectables à échéance. Nombre d'entre eux croyaient que leur investissement s'avérerait être un don.

Il importe aussi de signaler que tous les profits n'ont pas été versés aux investisseurs. Pour que l'investissement continue d'avoir un impact positif, de nouveaux fonds doivent être réinjectés dans les organismes qui contribuent au changement.

## **CONCLUSION**

Chaque jour, la communauté des innovateurs sociaux, des entrepreneurs et des investisseurs d'impact s'agrandit, offrant d'excellents exemples de réussites et d'échecs à partager et desquels tirer des leçons. La conception de nouveaux instruments financiers aidera les organismes à accéder à du capital plus facilement en diversifiant leurs sources de financement et en créant encore plus d'occasions d'affaires. À titre d'entrepreneurs et innovateurs sociaux, vous voudrez sans doute suivre ce secteur à mesure qu'il prend de l'expansion, car il offrira assurément de nouveaux leviers aux organisations sociales qui cherchent à élargir ou à diversifier leurs sources de financement.

# RÉFÉRENCES

- LALOUX, Frédéric. *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées*. Diateino, 2015, 483 pages.
- SHAH, Pallavi. *Making Deals in Impact Investing*. 18 mai 2016. <http://beeckcenter.georgetown.edu/deals-impact-investing-social-impact/>
- GLOBAL IMPACT INVESTING NETWORK. *Annual Impact Investor Survey 2017. The Seventh Edition*. 64 pages.  
[https://thegiin.org/assets/GIIN\\_AnnualImpactInvestorSurvey\\_2017\\_Web\\_Final.pdf](https://thegiin.org/assets/GIIN_AnnualImpactInvestorSurvey_2017_Web_Final.pdf)

# INITIATIVES D'IMPACT

Dans les prochaines pages, nous vous présentons six initiatives québécoises ou canadiennes en lien avec l'impact. Que ce soit par de l'accompagnement (cohorte Philagora de la Fondation J. Armand Bombardier, Parcours Impact8 de l'Esplanade, Innoweave de la Fondation McConnell), par une démarche de mesure d'impact social (CSMO-ÉSAC), par des projets de transfert sur l'évaluation et la mesure d'impact en économie sociale (TIESS) ou par la création d'un outil permettant de démontrer son impact social (CLIPP), ces initiatives nous donnent des exemples de comment cela peut se réaliser concrètement sur le terrain.

# COHORTE PHILAGORA

Maeva Dourthe

Coordonnatrice à l'administration  
Fondation J. Armand Bombardier



FONDATION  
J. ARMAND  
BOMBARDIER

PHILAGORA  
La cohorte



**Nous utilisons  
une approche  
andragogique  
d'inspiration  
appréciative,  
misant sur les  
forces de chacun  
pour bâtir de  
nouvelles capacités.**

## MISE EN CONTEXTE

Lancé en 2011 par la Fondation J. Armand Bombardier, le programme de développement des capacités Philagora a été mis en place dans le but de proposer une façon différente de soutenir les organismes, dont les budgets de formation sont souvent restreints ou inexistant. Le taux de participation élevé aux activités, ateliers et conférences ainsi que les commentaires reçus ont vite confirmé l'appétit grandissant du milieu pour l'apprentissage, le développement et le partage.

Dans ce contexte, la **cohorte de codéveloppement sur la culture du changement et de l'innovation sociale** est née du besoin exprimé par les organismes participant aux activités de formation de creuser certains sujets. La première cohorte Philagora est donc lancée en 2014, offrant l'occasion à une dizaine de

directrices et directeurs généraux d'organismes de se réunir sur une période de huit mois pour approfondir et échanger leurs connaissances sur divers enjeux qu'ils rencontrent dans leur quotidien. La cohorte se veut un espace d'apprentissage dans l'action et la collaboration. Nous utilisons une approche andragogique d'inspiration appréciative, misant sur les forces de chacun pour bâtir de nouvelles capacités.

Forts des évaluations des participants à la première cohorte qui était aussi notre projet pilote, nous avons renouvelé l'expérience les années suivantes et nous venons de lancer la quatrième cohorte (septembre 2017).

À qui s'adresse ce parcours? Aux organisations qui désirent amorcer un changement, qui souhaitent être accompagnées pour faire face aux nouvelles exigences des financeurs en termes d'innovation, ou encore qui aimeraient faciliter l'implantation de nouvelles façons de faire au sein de leur équipe. Voici quelques-uns des organismes ayant participé : GRIS-Montréal, Centre Philou, CyberCap, Revivre, Moisson Montréal, Alloprof, Fondation Tel-jeunes, Oxfam-Québec...

Accompagnée d'André Fortin, innovateur social en résidence de la Fondation J. Armand Bombardier, l'équipe des activités philanthropiques agit comme productrice de contenus, hôte, et fait le lien entre les différents intervenants qui viennent partager leurs savoirs. Les thèmes abordés sont les suivants : gouvernance, ressources humaines, financement, communication et marketing, *storytelling*, *design thinking*, impact... Avec la culture d'innovation et les notions de changement et de complexité comme thèmes transversaux. Ces contenus sont mouvants en fonction des intérêts changeants de chaque cohorte.

La cohorte se déroule de septembre à avril, et inclut huit rencontres, dont un lac-à-l'épaule de deux jours en septembre. La participation des organismes est approuvée par une résolution de leur conseil d'administration. Une participation financière minime est également demandée en échange des sept jours de formation, de l'accompagnement personnalisé par l'innovateur social en résidence (l'équivalent d'une journée) et d'un événement public de partage des acquis.

## NOTRE INTENTION

Après trois années de fonctionnement du programme, nous avons voulu aller au-delà de l'évaluation évolutive que nous faisons durant la cohorte. Notre intention est de tenter de cerner l'impact que la cohorte a eu, tant au niveau des directrices et directeurs généraux qu'au niveau de leurs équipes et de leurs organisations. Il est commun que l'enthousiasme soit aiguisé à l'issue d'une formation et aussi

très fréquent que les connaissances acquises restent bien rangées dans un dossier et ne soient ni transférées, ni mises en application. Nous avons voulu prendre le contre-pied de ce postulat.

Nous avons donc formulé l'hypothèse que la participation à la cohorte de codéveloppement sur la culture du changement et de l'innovation sociale génère des retombées positives à court et moyen terme auprès des participants, mais aussi auprès de leurs équipes et de leurs organisations.

Curieux de connaître ces retombées, nous avons recontacté les membres des cohortes 1 et 2 (2014-2015 et 2015-2016), plusieurs mois s'étant écoulés depuis la fin de la formation. Parmi les vingt participants, cinq ne sont plus en poste au sein de leur organisation. Notre univers était donc de quinze personnes. Nous avons été en mesure de réaliser onze entrevues.

## MÉTHODOLOGIE

Dans un premier temps, nous avons élaboré un questionnaire d'une douzaine de points qui a été envoyé par courriel afin que les directrices et directeurs généraux puissent réfléchir à leurs réponses. Nous avons ensuite planifié des rencontres en personne ou téléphoniques. Ces rencontres se sont déroulées sur un mode de discussion plutôt informel en utilisant le questionnaire comme guide. Les échanges ont varié de quarante minutes à une heure et demie selon les participants.

Mise en garde : nous sommes conscients que tout processus de mise en place de changements est dû à une multitude de facteurs, influences et circonstances. Nous savons que les directrices et directeurs généraux que nous avons côtoyés ont persévéré dans le développement de leurs capacités, ont assisté à d'autres formations et ont été soumis à de multiples influences et rencontres qui ont certainement favorisé des idées nouvelles. Ainsi, nous ne prétendons pas nous attribuer tout le mérite des actions décrites ci-dessous.

Nous sommes également conscients que notre position comme bailleur de fonds pourrait être perçue comme un rapport de force, pouvant biaiser les réponses. Toutefois, dans le cadre de l'évaluation évolutive, les participants n'ont pas hésité à nous faire part des points à modifier ou améliorer. Nous sommes donc confiants que notre souci de transparence est réciproque.

Ayant assisté aux rencontres, pris part aux échanges et partagé la réalité d'un bailleur de fonds avec les directrices et directeurs généraux, les membres de l'équipe des activités philanthropiques ont démontré leur ouverture et se sont positionnées comme des pairs, créant ainsi une relation égalitaire.

## LES RÉSULTATS

Après avoir rencontré les participants et analysé leurs réponses, nous pouvons affirmer que la cohorte a atteint ses objectifs initiaux, définis en 2014 :

- **Offrir aux organismes des outils pour mieux analyser leur environnement et mettre en œuvre des stratégies de changement.**
- **S'approprier les notions de créativité, d'innovation et de changement dans la complexité.**
- **Développer un réflexe d'innovation.**
- **Expérimenter des méthodes favorisant la mise en pratique de nouvelles façons de faire.**

Voici les principales retombées formulées par les directrices et directeurs généraux :

La prise de conscience du besoin d'accroître la visibilité de l'impact de leur organisation.

La communauté d'échange et de soutien entre pairs, l'écoute, les conseils et une meilleure compréhension de la réalité des autres organisations.

Une conscientisation sur les rythmes du changement, un accroissement de la souplesse et des rythmes d'adaptation.

La multiplication des perspectives sur des sujets importants.

Le maintien de la motivation et une meilleure confiance en soi et en son rôle de DG.

## LES POINTS FORTS

**1** ... Les thèmes qui se sont révélés les plus utiles dans le quotidien des directrices et directeurs généraux :  
**LA GOUVERNANCE • LA CULTURE D'INNOVATION • LA COMMUNICATION**

**2** ... Les retombées en termes de culture organisationnelle :

- **Mise en place d'un changement** : des changements ont été mis en place, principalement dans le domaine des ressources humaines avec des embauches et de nouvelles approches de gestion du personnel. Par ailleurs, en termes de communications, on note une prise de conscience, exprimée ainsi par une directrice, « de l'importance de présenter nos actions et nos résultats de façon plus marketing ». La présence sur les réseaux sociaux a été accrue ainsi que l'utilisation de vidéos. On constate aussi la professionnalisation de la fonction communication avec le recrutement d'employés qualifiés ou le recours à du soutien externe.

*Trois organisations avaient déjà entamé un processus de changement avant de s'inscrire à la cohorte. Toutefois, cette participation leur a permis de s'affirmer dans ce processus et d'être plus solides dans leurs prises de décisions.*

- **Adoption de nouvelles pratiques** : les directrices et directeurs généraux affirment avoir intégré le réflexe de penser différemment. Cela se traduit, entre autres, par l'application des principes de l'organisation apprenante, la mise en place d'un comité consultatif en soutien à la direction générale, l'introduction du bénévolat dans les bureaux de l'organisation, et l'utilisation des techniques d'animation testées durant la cohorte.

Ces nouvelles pratiques ont aussi eu un impact en termes de créativité et de mobilisation des équipes, davantage impliquées dans les planifications stratégiques, l'organisation même des réunions de travail et les réflexions sur l'amélioration des services aux usagers. *Un directeur affirme que son équipe est passée d'une attitude sympathique envers leurs partenaires à une attitude empathique, démontrant un intérêt sincère à améliorer les collaborations.*

- **Résolution de problèmes** : la cohorte a aidé certains d'entre eux à s'ouvrir à de nouvelles façons d'envisager les problèmes et à sortir du « noir et blanc ». Ils ont appris à considérer la complexité des enjeux liés aux changements, à être davantage à l'écoute de leurs équipes et interlocuteurs et à considérer plusieurs perspectives avant de prendre une décision.

- **Appropriation des concepts de l'innovation sociale** : à l'exception de trois organismes qui se situaient déjà dans cette mouvance, les autres directrices et directeurs généraux affirment avoir fait de grands pas en avant. À titre d'exemple, l'un d'entre eux a élaboré sa théorie du changement et l'a utilisée dans sa planification stratégique; un autre affirme que le libellé de son organisation a pris une toute nouvelle tournure, passant d'un organisme dédié à l'excellence à un organisme dédié à l'innovation sociale.

*Notons que six organismes se sont prévalus de l'accompagnement de l'innovateur social en résidence pour l'animation d'activités de planification stratégique avec les employés et les membres du conseil d'administration, pour de la formation (approches participatives et collaboratives, créativité) ou pour le développement d'un énoncé d'impact.*

**3** ...Le sentiment d'isolement du directeur général était souvent mentionné par les participants au début des cohortes. Dix directrices et directeurs généraux sur onze ont affirmé que la cohorte leur avait permis de créer des liens et de trouver du support auprès d'une communauté de pairs. Le lac-à-l'épaule ressort comme une excellente formule pour souder le groupe, créer des liens de confiance nécessaires à l'échange de problématiques en toute transparence. Au-delà du sentiment de solitude, les directrices et directeurs généraux affirment, à l'unanimité, que leur participation à la cohorte les a aidés à améliorer la confiance en leur rôle de DG. Ils se sentent plus solides pour prendre des décisions ou persévérer dans leurs décisions. Certains ont affirmé être plus à l'écoute de leurs équipes, déléguer davantage et avoir amélioré leur gestion du temps. D'autres appréhendent mieux les différentes phases du changement. D'autres encore se sentent plus aptes à s'adresser à des bailleurs de fonds et à réseauter.

**4** ...Outre l'impact sur les directrices et directeurs généraux et leurs équipes, y a-t-il eu un impact sur leurs conseils d'administration? Trois directrices et directeurs généraux ont fait des changements majeurs au niveau de la gouvernance suite à la cohorte. Deux autres remarquent que leurs administrateurs sont plus mobilisés et participatifs, grâce à la mise en place de certains projets et comités. Enfin, certains affirment que leurs administrateurs sont davantage sensibilisés à l'innovation sociale mais que l'appropriation de ces concepts est encore partielle. Ils y adhèrent mais ne les transforment pas encore en actions concrètes.

**5** ...Les retombées en termes de financement ne sont pas significatives. Deux organismes seulement ont vu une augmentation de leur autofinancement suite à l'adoption de nouvelles orientations stratégiques. Par contre, quelques participants soulignent avoir appris à mieux communiquer leurs besoins auprès de leurs bailleurs de fonds et ne plus avoir peur de s'adresser aux financeurs, leur interaction avec la Fondation J. Armand Bombardier ayant contribué à démystifier comment parler aux bailleurs de fonds.

## CONCLUSION

De cette étude, nous retenons le besoin qu'ont les directrices et directeurs généraux de disposer d'un espace leur permettant de prendre du recul face au quotidien et de pouvoir mener des réflexions sur leurs pratiques. Ils expriment également la nécessité de bien s'outiller pour pouvoir mettre en œuvre des changements inéluctables au sein de leurs organisations. Les concepts d'innovation et de culture du changement ont essaimé bien des nouvelles idées.

Nous retenons également l'appréciation qu'ils ont manifestée de participer à une communauté de pairs durant huit mois et le désir de continuer à se retrouver régulièrement pour échanger sur certains thèmes. Des liens professionnels étroits se sont noués entre certains, allant du mentorat jusqu'à la mise en place de collaborations. Deux groupes, baptisés les Philagora Clubs, ont été créés par les cohortes 2 et 3 afin de poursuivre les réflexions communes. Des après-midi thématiques sur le rôle de gestionnaire ont ainsi été organisés.

La cohorte Philagora est une façon de soutenir le milieu sans but lucratif en offrant l'occasion à des acteurs-clés de s'outiller, d'échanger et de s'approprier des nouvelles pratiques. C'est aussi l'occasion pour l'équipe de la Fondation d'entendre les besoins du secteur et de s'imprégner des défis et enjeux pour mieux orienter ses interventions. Une formule gagnant-gagnant!

## QUELQUES CITATIONS

*« La cohorte a été un "fine-tuning" sur la stratégie d'amener le changement au sein de l'organisation et auprès des partenaires. L'innovation est perçue comme de l'improvisation, mais non! Il ne faut pas confondre incertitude et improvisation. Dans l'incertitude, des solutions émanent sans pour autant que nous nous désorganisions. »* Claude Lévesque, Boscoville.

*« La cohorte m'a aidée à développer une vision d'avenir et du type de leadership que je souhaitais pour amener mon organisation à cette vision. »* Céline Muloin, Tel-jeunes.

*« Ma présence au sein de la cohorte et des autres directrices et directeurs généraux m'a permis de réaliser que j'avais ma place autour de la table et de ne plus ressentir le syndrome de l'imposteur! »* Hélène Martin, Secondaire en spectacle.

# PARCOURS IMPACT8

Pascal Grenier

Cofondateur et directeur général  
L'Esplanade



## MISE EN CONTEXTE

En 2007, l'Institut du Nouveau Monde s'associe à la Caisse d'économie solidaire Desjardins et à la Fondation de la famille J.W. McConnell pour créer le programme *À go, on change le monde*. *À go* avait pour mission de valoriser, soutenir et stimuler la réalisation de projets d'entrepreneuriat social ainsi que de promouvoir l'entrepreneuriat social comme forme d'engagement citoyen et source d'innovation sociale.

Durant les cinq années qui suivirent la création de ce programme, 150 entreprises sociales ont vu le jour, 150 000 \$ en bourses ont été remis et plus de 1000 jeunes de 15 à 35 ans ont participé aux différentes activités de réseautage et de formation offertes.

En 2012, l'équipe d'*À go, on change le monde* fait l'évaluation des retombées et des impacts du programme. Un constat clair s'en dégage : si nous souhaitons voir le mouvement de l'entrepreneuriat et de l'innovation sociale prendre davantage d'ampleur au Québec, une organisation entièrement dédiée à cette communauté doit voir le jour.

C'est ainsi que, à partir de mars 2013, l'équipe mobilise 200 entrepreneur.e.s et citoyen.ne.s et commence à travailler sur une nouvelle organisation qui ouvrira ses portes deux ans plus tard, l'Esplanade, qui est devenue depuis le premier accélérateur et espace collaboratif au Québec entièrement dédié à l'entrepreneuriat et à l'innovation sociale.

Son objectif est de catalyser et d'accompagner une communauté d'entrepreneurs d'impact, qui, par la création et la mise à l'échelle de projets entrepreneuriaux, cherchent à relever les défis sociaux, environnementaux et économiques d'aujourd'hui.

Dès sa création en 2015, l'Esplanade assume un leadership au Québec en signant un partenariat majeur avec le **MaRS Center for Impact Investing** (MCII), division du **MaRS Discovery District** à Toronto. Ce partenariat lui a ainsi permis de devenir le partenaire québécois du **Social Venture Connexion** (SVX), plateforme d'intermédiation entre entrepreneurs et investisseurs d'impact enregistrée auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

## LE PARCOURS IMPACT8 ET SES OBJECTIFS

L'Esplanade s'est donné comme mission de bâtir une communauté d'impact, mais également de lui offrir le soutien et l'accompagnement nécessaires afin de lui permettre de concrétiser ses ambitions et, ultimement, d'accroître l'impact de ses actions. C'est donc avec cette intention que l'organisation a codéveloppé, avec le MaRS Centre for Impact Investing, le Parcours Impact8. Le développement de ce dernier s'appuie sur la capacité de l'Esplanade à mobiliser et activer les meilleurs partenaires et expertises québécoises dans le domaine de l'entrepreneuriat social.

Ainsi, le Parcours Impact8 a été conçu afin de répondre aux besoins spécifiques de cette communauté, soit, entre autres, le savoir-être entrepreneurial, la mesure de l'impact, le développement de modèles financiers innovants et la recherche de financement alternatif.

Il a été adapté en tenant compte de la réalité des entreprises d'impact, et ce, peu importe leur structure juridique (organisme à but non lucratif, coopérative, entreprise sociale à but lucratif). Les paramètres-clés du Parcours Impact8 s'articulent comme suit :

- Identifier, sensibiliser et engager une communauté de parties prenantes (investisseurs, experts, entrepreneurs, organisations publiques et privées, etc.) pouvant contribuer à la mise à l'échelle de projets d'impact.
- Développer les capacités (savoir-faire + savoir-être) des porteurs de projet et s'assurer qu'ils incarnent le changement (intentionnalité) par une posture propre aux valeurs, habiletés et compétences nécessaires à la réalisation d'innovations sociales.
- Favoriser les échanges et la collaboration entre les entrepreneurs (moyens : *peer coaching*, résidences, cohortes, etc.) afin de multiplier l'impact de l'accompagnement par une approche de solidarité entre pairs (apprentissage, accès aux réseaux, validation, *fail fast, been there done that*, etc.).

Le Parcours Impact8 est composé de trois programmes et de la plateforme numérique de financement SVX afin d'offrir un continuum d'accompagnement, allant de 3 à 24 mois, aux projets entrepreneuriaux, de l'idéation à la phase de mise à l'échelle :

- **Découvrabilité** (*group coaching*, programme court, 2-3 mois) : Faciliter la compréhension d'un problème et l'élaboration d'une proposition de valeur visant à y répondre adéquatement tout en étant conscient de l'écosystème dans lequel s'inscrit le projet ainsi que de l'impact souhaité.
- **Accélération** (programme long, 6 mois) : Amener le(s) porteur(s) de projet à trouver un modèle pérenne pour une innovation sociale générée ou diffusée sur le territoire du Québec.
- **Croissance** (programme variable, jusqu'à 12 mois) : Amener le projet à une mise à l'échelle en multipliant son impact social, que ce soit par la croissance d'une organisation ou le transfert de son modèle d'innovation vers des structures partenaires.

Le Parcours Impact8 se distingue de la plupart des autres programmes d'accompagnement entrepreneurial d'abord parce qu'il s'inscrit dans la durée afin de soutenir des porteurs de projet dans toutes les phases critiques de développement jusqu'à la mise à l'échelle de leur impact. Ensuite, parce que l'expertise du Parcours se matérialise par sa capacité à accompagner les entrepreneurs dans le développement et la croissance d'un modèle économique pérenne en adéquation avec l'impact visé.

Toutes les entreprises qui participent aux cohortes sont sélectionnées par un comité indépendant, puis elles sont encadrées par un coach principal, un entrepreneur en résidence, une trentaine de coaches et une quinzaine d'experts qui livrent les ateliers de formation.

## RÉSULTATS

Depuis sa création, l'Esplanade a mis en action 300 entrepreneur.e.s et rejoint 12 000 citoyens à travers 95 événements. Sa communauté compte plus de 150 organisations et une centaine de collaborateurs qui lui permettent de déployer son parcours d'accompagnement.

Trois cohortes du Parcours Impact8 ont été formées et ont permis d'accompagner 36 entreprises d'impact en plus de contribuer à amasser 7,5 M\$ en financement. Les entreprises à très fort potentiel ont également bénéficié d'un accompagnement personnalisé pour les aider dans la recherche d'investisseurs et de partenaires lors de délégations d'entreprises québécoises organisées dans le cadre du Social Finance Forum de Toronto et du SOCAP à San Francisco. Finalement, en novembre 2015, la première édition du Demo Day d'Impact8 a été l'occasion pour l'Esplanade d'organiser Impact Québec, le premier événement sur l'entrepreneuriat et l'investissement d'impact réunissant plus de 300 entrepreneurs et investisseurs.

Au-delà des succès des projets que l'Esplanade accompagne, nous contribuons à former une communauté d'acteurs de changement qui deviendront des agents de transformation au sein de leur milieu.



## LA SUITE

Avec l'objectif de réunir et articuler les écosystèmes qui permettent de faire émerger et d'accompagner de nouveaux projets, l'Esplanade et ses partenaires œuvrent à développer des pôles d'expertises dans trois grands secteurs structurants et ayant un fort potentiel d'impact : les systèmes alimentaires urbains, la santé communautaire ainsi que la mobilité et les nouvelles énergies.

Finalement, afin de poursuivre sa mission, de faire grandir la communauté d'impact au Québec et d'offrir à un nombre grandissant d'entrepreneur.e.s et d'organisations son expertise d'accompagnement, l'Esplanade travaille en étroite collaboration et en complémentarité avec la Maison de l'innovation sociale ainsi que de nombreux collaborateurs au Québec, au Canada et à l'international.



# INITIATIVE INNOWEAVE

Mélanie Bisson

Agente de programme  
Innoweave



**L'une des conditions essentielles à la création de ces espaces d'innovation est d'offrir aux organisations la possibilité d'apprendre et de s'adapter.**

## INNOWEAVE : UNE CONTRIBUTION À UN MONDE EN CHANGEMENT

Innoweave est une initiative de la Fondation McConnell développée en partenariat avec plusieurs organisations des secteurs gouvernemental, privé et philanthropique.

L'idée de développer une telle plateforme est venue d'un constat faisant consensus : dans un contexte de financement exigeant et devant la complexité des problèmes que tous tentent de régler avec un succès limité, il est devenu nécessaire que les organisations de tous types s'adaptent et changent leur façon de concevoir et de mettre en œuvre des solutions. Ce contexte, s'il est certainement contraignant, a néanmoins favorisé l'émergence de nouvelles pratiques où itérations rapides, rigueur et apprentissage en continu sont devenus le modus operandi des organisations innovantes qui souhaitent accroître leur impact.

Lancée en 2012, la plateforme Innoweave visait précisément à supporter ces organisations dans l'application d'approches en innovation sociale qui leur permettraient de générer un plus grand impact.

## LE PARI D'INNOWEAVE : LA CLARTÉ STRATÉGIQUE POUR ACCROÎTRE L'IMPACT

Pour les organisations à but non lucratif, innover socialement peut être une idée attrayante, mais pas toujours réaliste. Dans un contexte de financement contraignant, dédier des ressources et du temps à l'expérimentation de nouvelles approches ou à un changement de culture dans l'organisation représente un défi de taille – particulièrement quand le succès n'est pas garanti. Alors que des résultats concluants peuvent émerger des processus d'expérimentation – et des échecs potentiels que cela implique – l'une des conditions essentielles à la création de ces espaces d'innovation est d'offrir aux organisations la possibilité d'apprendre et de s'adapter.

Innoweave contribue à la création de tels espaces de réflexion et d'expérimentation de deux façons complémentaires : d'une part en renforçant les capacités des équipes dirigeantes à préciser et à accroître leur impact et, d'autre part, en collaborant avec des partenaires influents (fondations, gouvernements, etc.) pour créer des environnements plus propices à l'innovation. Innoweave entend ainsi supporter les organisations qui souhaitent réaliser des changements positifs et à grande échelle.

### Travail direct avec les organisations

L'innovation sociale est rarement planifiée. Elle est en grande partie inattendue et toujours transformationnelle. Les situations complexes et changeantes rendent difficile toute projection ou attente précise quant à ce qui surviendra dans le futur, surtout à moyen et long termes. Cependant, il est possible de jeter des bases sur lesquelles les organisations pourront construire leur propre capacité à accroître leur impact, à s'adapter et à innover d'une façon qu'elles n'auraient pas imaginée a priori.

Pour Innoweave, l'une de ces bases est l'attention portée sur les impacts plutôt que sur les activités. Quel impact souhaitez-vous avoir dans votre milieu? Qu'est-ce qui aura changé grâce à vos activités? Pour qui? Ces questions, en ramenant l'attention des équipes sur l'impact souhaité, ont le potentiel de créer un espace d'innovation où des stratégies pourront être imaginées, définies, questionnées, mises à l'épreuve, raffinées et testées au fil du temps.

Ces idées peuvent paraître simples, mais en pratique, les OBNL peinent à faire converger leurs efforts vers l'atteinte d'un impact réaliste et mesurable. Plusieurs défis mobilisent souvent une part importante du temps dont disposent les équipes de direction pour le développement de leur organisation : survie financière, dualité entre mission et financement par projet, difficulté à identifier les réelles retombées de leurs actions (et non seulement les résultats ou extrants) n'en sont que quelques exemples.

La proposition d'Innoweave consiste à accompagner les organisations en les amenant progressivement à s'informer, à imaginer et à implanter des solutions, et à atteindre des résultats tangibles. À ce jour, Innoweave a développé, en collaboration avec différents partenaires, 10 modules qui visent à aider les organisations à :

- S'orienter vers l'impact et mettre en œuvre des moyens d'atteindre cet impact (Impact et clarté stratégique).
- Comprendre et aborder les causes profondes des problèmes et expérimenter de nouvelles approches (Explorer et expérimenter).
- Intégrer davantage leurs activités avec celles d'organisations partenaires et les amplifier pour accroître leur impact à travers un effort collectif (Impact collectif).
- Développer des modèles d'affaires qui sont en phase avec les besoins du marché et qui génèrent un impact social (Entreprise sociale).
- Apprendre et s'adapter pour accroître leur impact (Évaluation évolutive).

L'accompagnement personnalisé que reçoivent les organisations est un processus exigeant pour lequel les équipes de direction sont mobilisées fréquemment et sur une longue période – plusieurs mois, voire quelques années. Mais les résultats sont probants. Cet engagement à plus long terme facilite l'accompagnement sur mesure des organisations, le développement d'un lien de confiance avec les mentors et une meilleure compréhension, de la part de ces derniers, de la culture propre à chacune des organisations.

Cependant, tout le travail accompli avec ces organisations n'atteindra son plein potentiel que si les organismes subventionnaires entrent dans la mouvance. C'est là la deuxième contribution que souhaite apporter Innoweave : travailler en partenariat avec les bailleurs de fonds (fondations, gouvernements) pour qu'ils puissent apporter un soutien aux organisations qui souhaitent implanter des solutions innovantes.

### **Travail indirect avec les grands partenaires**

Le financement des OBNL au Canada provient essentiellement des gouvernements, des fondations et de philanthropes. Dans la grande majorité des cas, les processus actuels d'attribution de fonds et de reddition de compte mis sur pied par ces institutions n'offrent pas les espaces nécessaires à la création, par les innovateurs sociaux, d'un changement souhaité dans les milieux.

La complexité des problèmes sociaux et environnementaux auxquels nous faisons face nous presse de passer de processus traditionnels misant sur les extrants (ex. : « x » personnes ont participé à « y » formations) à des processus innovants misant sur les résultats d'impact (ex. : « x » personnes ont vu leur qualité de vie s'améliorer en participant au programme).

Changer ces façons de faire nécessite un travail de longue haleine de la part des organisations (institutions, gouvernements, fondations) qui ont déjà amorcé le virage vers la clarté stratégique comme prérequis à l'impact social. Innoweave apporte sa pierre à l'édifice en supportant ces bailleurs de fonds dans la création de nouveaux mécanismes de financement et en leur offrant la possibilité d'encourager à leur tour l'innovation dans les organisations qu'ils financent.

### **Un partenariat constructif : Aînés IS**

Aînés IS (Seniors SI) est une collaboration d'Innoweave avec le gouvernement du Canada visant à aider les communautés à travers le Canada à générer, implanter et mettre à l'échelle des approches sociales innovatrices afin de réduire l'isolement social des aînés. Plus spécifiquement, ce programme aide les organismes communautaires, les gouvernements locaux et la société civile à travailler ensemble pour améliorer de manière substantielle les résultats concrets pour la population visée, incluant une participation accrue des aînés à des activités, un accès à du soutien adapté et une réduction significative de l'isolement social.

Dans le cadre de ce partenariat, Innoweave a été mandaté par Emploi et Développement social Canada pour accompagner neuf collectifs à travers le pays dans l'élaboration, l'implantation et l'évaluation de leur plan d'impact collectif. Il incombe donc à Innoweave, en tant que tierce partie et avec l'appui de ses mentors, d'accompagner les collectifs pour les aider à atteindre leurs objectifs d'impact à l'échelle des populations et ainsi accroître les chances de succès pour chacun des projets.

## INNOWEAVE EN CHIFFRES... ET AUTRES EFFETS EN CASCADE

Depuis la création d'Innoweave en 2012 :

- + de 100 000 personnes ont consulté/utilisé nos outils.
- + de 500 organisations ont été accompagnées par des mentors.
- + de 1200 organisations ont participé à des ateliers.
- + de 300 coachs se sont joints à Innoweave et sont engagés dans des communautés de pratique.

Si ces chiffres nous informent sur l'intérêt suscité par le programme et la pertinence qu'y voient les gestionnaires et décideurs pour leur organisation, la mesure réelle de l'impact d'Innoweave se manifeste par des changements concrets et observables amenés par ces organisations dans leur milieu à la suite de leur participation au programme.

Quelques exemples :

- 85 emplois de qualité ont été créés à travers le module Entreprise sociale d'Innoweave.
- 40 % des bénéficiaires du Collectif pour un poids santé chez les nouveau-nés de Hamilton ont réussi à réduire leur exposition à la fumée de cigarette.
- Plus de 500 aînés isolés ont été identifiés et dirigés vers des ressources appropriées à travers le collectif Aînés IS - Ville de Québec.
- Réseau-1 Québec a clarifié la manière de prioriser les besoins de recherche, et ce, de façon concertée entre praticiens, administrateurs d'hôpitaux, patients et chercheurs, dans quatre régions du Québec.

D'autres progrès s'apparentent davantage à un changement de culture au sein des organisations, comme ceux accomplis par le Santropol Roulant, une des premières organisations à avoir été accompagnée par Innoweave. Le développement d'un langage commun à tous les membres de l'organisation, l'alignement et la clarté au sein du conseil d'administration et de l'équipe de direction, et les répercussions directes dans la capacité de l'équipe à croître (budget et nombre de bénévoles) en amenant l'organisation vers son objectif d'impact sont autant de manifestations de changements positifs survenus à la suite de leur participation au module Impact et clarté stratégique.

## LEÇONS ET APPRENTISSAGES

Les interactions étroites entretenues avec un grand nombre d'organisations, de partenaires et de mentors sont autant d'opportunités pour Innoweave d'intégrer de précieux apprentissages à la manière dont il contribue à générer des impacts plus grands. Une évaluation en continu est faite de son offre de service et des adaptations sont incorporées aux outils à chaque phase de financement, soit deux fois par année. Lorsque le secteur change, Innoweave change; lorsqu'il apprend, Innoweave apprend également.

L'évaluation des accompagnements réalisés jusqu'à maintenant a fait ressortir cinq grands apprentissages en ce qui a trait aux organisations ayant le plus d'impact à la suite de nos interventions. Ainsi, les organisations augmentent significativement leur impact lorsqu'elles :

- 1• Font converger leurs efforts vers un objectif d'impact précis, réaliste et mesurable qui sera le nord magnétique de toute la stratégie.
- 2• Mettent au point une hypothèse de travail par l'élaboration d'un schéma de transformation sociale décrivant comment cet impact sera atteint et selon quelles priorités.
- 3• Testent et valident leur hypothèse de départ à l'aide de données probantes et la font évoluer au fur et à mesure du déploiement de la stratégie.
- 4• Réalisent chaque étape d'intervention avec rigueur – l'intégration des outils d'Innoweave aux pratiques d'une organisation est un processus laborieux, mais payant s'il est fait diligemment.
- 5• Génèrent un changement de culture par l'action – les organisations passent ainsi de « ce qu'on fait » à « voici le changement dont nous nous rendons imputables ».

## ET LA SUITE ?

Cette façon d'apprendre et de s'adapter en continu sera nécessaire au changement de culture auquel aspire Innoweave pour les organisations canadiennes : passer d'une culture qui met l'accent sur les activités et extrants vers une culture qui met l'accent sur l'innovation et l'impact.

Ceci nécessitera l'établissement de liens de confiance et durables avec des partenaires-clés qui exercent une influence privilégiée dans les milieux et auprès des organisations que nous souhaitons accompagner.

Les apprentissages des dernières années tendent à indiquer que les prochaines compétences à développer chez les organismes pour maximiser leur impact auront trait à leur agilité vers l'innovation (prise de risque et itérations rapides) et la compréhension de leur place dans un système plus large afin d'identifier les leviers qui permettront de maximiser l'impact issu des actions portées par l'organisme et ses partenaires directs. Innoweave poursuivra les apprentissages en ce sens.

# LA MESURE D'IMPACT SOCIAL : UN INCONTOURNABLE

**Lynda Binhas**

Chargée de projet en recherche et analyse  
Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie  
sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC)

**CSMO** Comité sectoriel  
de main-d'œuvre  
**ÉSAC** Économie sociale  
Action communautaire



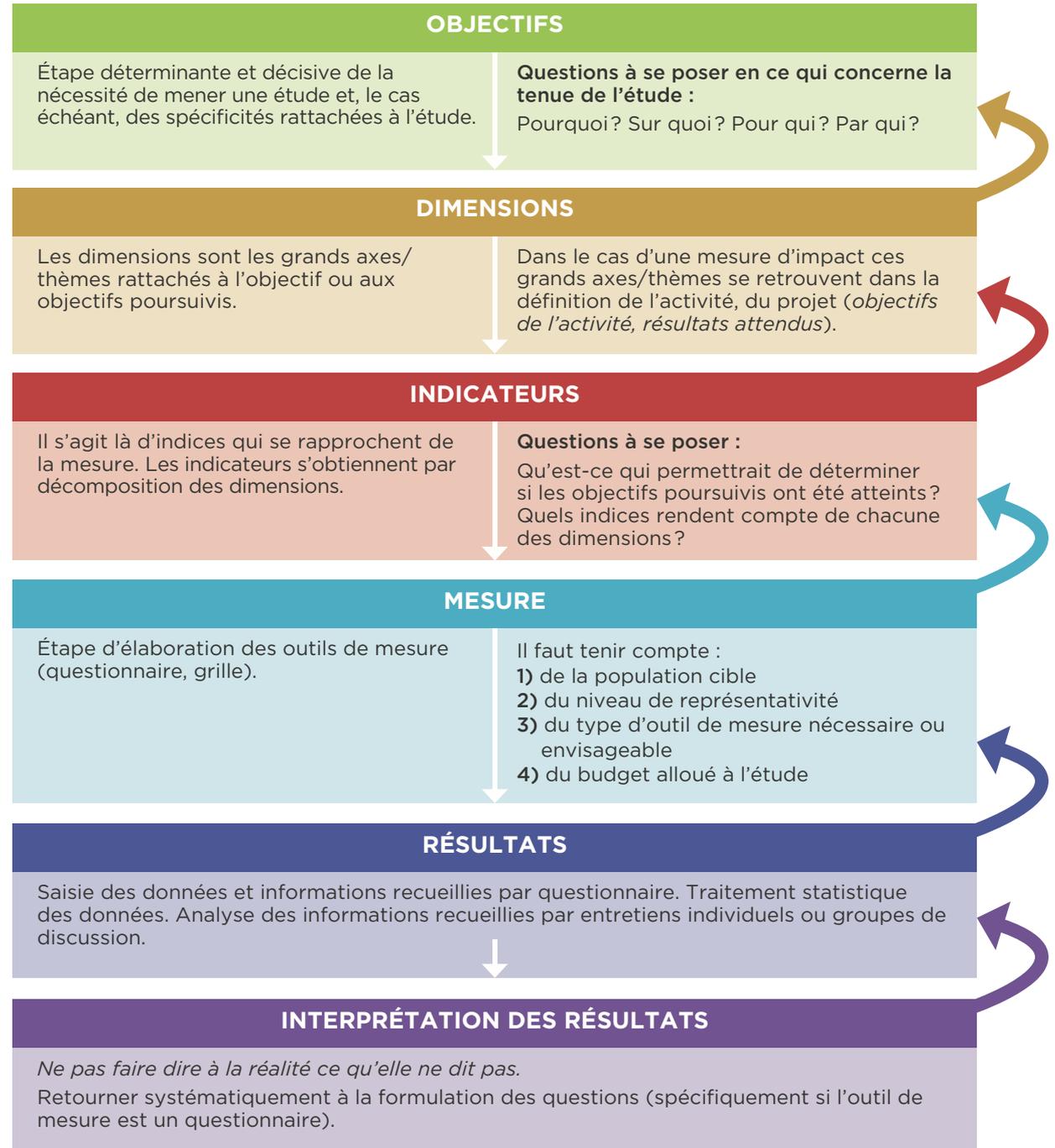
## LE CONTEXTE EN BREF

Il y a une dizaine d'années, vers le début des années 2000, tous les milieux, que ce soit le milieu universitaire, les regroupements et les organisations du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire, étaient à la recherche d'indicateurs sociaux. Les indicateurs économiques étant plus accessibles, plus courants et plus ancrés dans les pratiques. La recherche de ce type d'indicateurs était motivée par un intérêt pour la mise de l'avant d'une des composantes, sinon la plus essentielle des composantes de l'économie sociale et de l'action communautaire : la composante sociale, celle-là même qui est à la base des actions et services développés par les entreprises et organismes sectoriels.

Ces indicateurs sociaux étaient alors perçus comme étant les éléments qui permettraient aux organisations du secteur de cerner et de déterminer leur apport à la communauté. Il a alors fallu se rendre à l'évidence : à eux seuls, ces indicateurs permettent bien de cerner l'apport des organisations (en en précisant les balises), mais ne permettent pas l'atteinte de la détermination de la contribution de celles-ci au sein de la communauté. Dans ces mêmes années, le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC) avait déjà amorcé ses travaux en lien avec le développement d'une démarche et d'outils permettant de mesurer l'impact social des organisations du secteur.

## LA DÉMARCHE DU CSMO-ÉSAC

En 2005, le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC) a développé et mis au service du secteur une démarche de mesure d'impact social adaptable et rigoureuse. En complément, deux documents<sup>1</sup> ont été publiés afin de soutenir la réalisation des mesures d'impact social, et un service de soutien et d'accompagnement destiné aux partenaires du milieu a été mis en place.



Bien que l'objet de cet article ne réside pas dans la présentation de la démarche proposée par le CSMO-ÉSAC et dans l'explication de chacune des étapes de celle-ci (nous vous renvoyons au document intitulé *Comment mener une étude de A à Z*), nous mettons de l'avant quelques règles de base à respecter dans l'opérationnalisation de cette démarche :

- 1• Bien déterminer l'objectif ou les objectifs poursuivis dans le cadre de l'évaluation. Ces objectifs sont garants de la nature même des résultats que vous obtiendrez par la réalisation de la mesure d'impact.
- 2• Établir ces objectifs avec consensus (membres du comité de travail, par exemple) afin de s'entendre sur les résultats visés par la réalisation de la mesure d'impact.
- 3• Éviter de tomber dans le piège de tout englober. Votre haut niveau de connaissance de toutes les activités et de tous les projets portés par votre organisation peut vous amener à *déborder* de l'activité ou du projet à évaluer, ce qui aura pour effet de *diluer* la contribution de l'activité ou du projet ciblé pour la réalisation de la mesure d'impact envisagée.
- 4• Défaire le mythe voulant que le quantitatif devrait être privilégié dans tous les cas et le mythe associant le qualitatif à un manque de rigueur, de fiabilité et de validité. Défaire aussi le mythe voulant que toute mesure d'impact social doit nécessairement être menée avec une méthodologie qualitative, le quantitatif étant alors associé à l'impact économique.
- 5• Déterminer la méthodologie (quantitative ou qualitative) et les outils de mesure (questionnaire, grille pour la tenue de groupes de discussion, grille pour les entretiens individuels) en fonction de l'activité à évaluer et de la population cible (population auprès de laquelle vont être recueillies les informations nécessaires à la détermination de la contribution de l'activité ciblée). Par exemple, le recueil d'informations pour la mesure d'impact social des télévisions communautaires autonomes devra se faire auprès de téléspectateurs et téléspectatrices de la programmation offerte par celles-ci et non pas auprès des gestionnaires de ces télévisions.
- 6• Opérationnaliser la démarche avec rigueur, neutralité et objectivité. Accepter les résultats obtenus (ne pas faire dire aux résultats ce qu'ils ne disent pas).

## L'OFFRE DU CSMO-ÉSAC

Depuis 2005, le CSMO-ÉSAC offre une formation de 6 heures sur la mesure d'impact social. Cette formation, qui s'adresse aux regroupements et aux organisations du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire, a été conçue pour répondre aux besoins du milieu. Dans le cadre de cette formation, les participants se familiarisent avec le vocabulaire relié à l'impact social, défont des mythes, apprennent à développer des dimensions et des indicateurs propres à leurs actions, activités ou projets, se familiarisent avec les outils de mesure (questionnaire, grilles pour la tenue de groupes de discussion et pour les entretiens individuels), mesurent l'importance de bien déterminer la ou les populations cibles, apprennent à analyser les résultats (quantitatifs et qualitatifs) et à saisir les enjeux reliés à l'interprétation des résultats obtenus.

Le CSMO-ÉSAC offre, en complément, un éventail de services :

- Une conférence sur la mesure d'impact social.
- Un suivi/accompagnement postformation visant à soutenir les premières tentatives, les premiers pas réalisés par les organisations du milieu, facilitant ainsi le développement d'une culture de l'évaluation.
- Un soutien pour la réalisation de mesures d'impact social.
- Un accompagnement pour la réalisation de mesures d'impact social.

Le soutien est plus ciblé (validation d'un outil, soutien au traitement statistique, avis méthodologique quant à l'analyse de résultats, avis méthodologique au sujet de l'interprétation des résultats, etc.), alors que l'accompagnement implique, généralement, un suivi plus étroit à chacun des moments de la démarche d'élaboration d'une étude, et ce, quel que soit le type d'étude envisagé (profil, portrait, étude d'impact, diagnostic de besoins de formation, etc.). Ces activités de soutien et d'accompagnement peuvent être menées de manière unidirectionnelle, donc en lien direct avec le partenaire du milieu, ou encore de façon bidirectionnelle, en impliquant, à la demande du partenaire, la ressource consultante dans la démarche.

## POURQUOI MESURER L'IMPACT SOCIAL ?

Dans un premier temps, statuons sur un fait important : la direction générale et les membres des équipes de travail détiennent une parfaite connaissance de leur organisation, de ses activités et de ses services. Cela dit, cette connaissance, aussi complète soit-elle, relève du senti (par opposition à des faits). Toute mesure d'impact social doit, à la fois, dépasser ce senti, les commentaires émis par les clients ou les usagers, la mesure de satisfaction, tout comme elle doit dépasser le simple dénombrement (nombre de clients ou d'usagers). Les attentes rattachées à une mesure d'impact social résident donc dans une mesure effective de la contribution d'une activité, d'une action, d'un projet auprès de la population à laquelle ceux-ci s'adressent. On parlera donc de faits, qui sont, encore une fois, à différencier du senti.

Qu'elle soit ou non une demande du bailleur de fonds, la mesure de l'impact social des activités, actions ou projets est *contributive*. Elle permet de dépasser le senti en conduisant à l'établissement de faits documentant la contribution effective de ceux-ci. En ce sens, elle rend possible la rétroaction, dans l'éventualité où l'atteinte des résultats visés par cette activité, cette action ou ce projet n'est pas optimale, ou encore dans l'éventualité où l'activité, l'action ne répond plus aux besoins du milieu (population plus âgée, arrivée de jeunes familles, personnes immigrantes, etc.).

La mesure d'impact contribue aussi au renforcement des pratiques, dans l'éventualité où les résultats visés par l'activité ou l'action sont atteints. Elle est d'autant plus contributive si l'exercice est associé au financement ou à la pérennisation d'une activité, d'un projet. Dans tous les cas de figure, il faut concevoir les résultats d'une mesure d'impact social comme étant la démonstration effective de la contribution, des effets des activités menées, contribution qu'il faut mettre de l'avant, qu'il faut asseoir. Ces résultats deviennent alors une carte de visite et les meilleurs alliés en ce qui a trait au financement de l'organisation et de ses activités.

On le comprendra, la mesure d'impact social permet l'atteinte d'une connaissance et d'une reconnaissance de l'expertise, de la qualité des pratiques, tout comme elle assoit l'importance autant que la diversité de celles-ci.

<sup>1</sup> *Indicateurs de rentabilité sociale ou indicateurs d'impact économique ? Comment les définir et comment les construire. Comment mesurer les impacts sociaux et économiques en économie sociale et en action communautaire ?*, CSMO-ÉSAC, novembre 2005.

<http://www.csmoesac.qc.ca/bibliotheque-virtuelle/bibliotheque-virtuelle/aide-recherche/indicateurs-rentabilite-sociale>

*Comment mener une étude de A à Z. Guide méthodologique à l'intention des regroupements, associations, fédérations, entreprises et organismes du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire*, CSMO-ÉSAC, mai 2007.

[http://www.csmoesac.qc.ca/sites/default/files/files/methodologie\\_final.pdf](http://www.csmoesac.qc.ca/sites/default/files/files/methodologie_final.pdf)

# UN PROJET DE TRANSFERT SUR L'ÉVALUATION ET LA MESURE D'IMPACT EN ÉCONOMIE SOCIALE



**Marie J. Bouchard**  
Professeure chercheure  
École des sciences de la gestion (UQAM)

**Émilien Gruet**  
Conseiller en transfert  
Territoires innovants en économie  
sociale et solidaire (TIESS)



**Le choix de la méthode d'évaluation a une incidence déterminante sur la perception qu'on se fait de l'objet évalué.**

## MISE EN CONTEXTE

L'évaluation et la mesure de l'impact social sont des concepts qui font couler beaucoup d'encre depuis quelques années. Mais de quoi parle-t-on vraiment? Quelles sont les origines de ces concepts? Pour qui, pourquoi et comment évalue-t-on l'impact? Quels sont les acteurs, méthodes et expériences en présence? Quels sont les difficultés, risques, opportunités, tensions et enjeux pour l'économie sociale et le développement de nos territoires?

À partir de la recension et de la mise en commun des approches, expériences, méthodes et outils existants, l'organisme Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) met en œuvre, en collaboration avec de nombreux réseaux de l'économie sociale, un projet de transfert. Ce projet a débuté le 1<sup>er</sup> juillet 2016 et se poursuivra jusqu'au 30 juin 2019.

## APPROCHE

Notre approche est celle du transfert. Ce transfert vise une appropriation par les acteurs de l'économie sociale des bonnes pratiques, méthodes, outils, et plus généralement des connaissances liées à la mesure d'impact social, mais aussi et surtout des enjeux qui s'y rapportent. Pour réussir une telle appropriation, le TIESS s'appuie sur un vaste réseau de praticiens et de chercheurs qui pourront mettre en commun leurs réflexions, assurer une mise en lumière et une valorisation des bonnes pratiques, et contribuer à répondre aux besoins des acteurs de l'économie sociale.

## RAISON D'ÊTRE ET VISION DU PROJET

Le choix de la méthode d'évaluation a une incidence déterminante sur la perception qu'on se fait de l'objet évalué. L'évaluation n'est donc pas tout à fait neutre, et en ce sens elle participe à la définition de l'objet évalué. On peut donner une représentation très différente d'une même organisation, selon que l'on mesure un volume de production, une efficacité-coût ou la pertinence sociétale d'une action. Lorsqu'on choisit d'observer (évaluer) quelque chose, selon qu'on opte pour un microscope, des jumelles ou un télescope, on ne verra pas la même chose. Ainsi, le choix des outils et méthodes d'évaluation influence grandement notre vision du monde, mais peut également en retour influencer l'objet évalué ou nous influencer nous-mêmes.



Ayant ces enjeux bien en tête, nos travaux ne se limiteront pas à appuyer les réseaux d'économie sociale dans la recherche d'une réponse à la question de la mesure d'impact social. Nous souhaitons également aborder l'évaluation et les questions qu'elle pose comme une opportunité pour les acteurs de l'économie sociale de réfléchir, repenser ou réaffirmer leurs objectifs, leurs priorités, leur identité et leur projet politique.

En d'autres termes, se définir, avant de se faire définir. Ainsi, en équipant les acteurs pour réfléchir à leur impact, nous souhaitons aussi les équiper pour réfléchir à ce qu'ils sont et où ils vont, et ce, à la fois comme acteur à part entière et comme composante d'un mouvement plus global.

## BUTS ET ASPIRATIONS

- 1 • **Faciliter la compréhension**, par les acteurs de l'économie sociale, de l'évaluation et de la mesure de l'impact social des entreprises collectives et de ses enjeux.
- 2 • Soutenir une réflexion des entreprises et réseaux d'économie sociale pour **faciliter leur orientation** au sein de ce monde et dès lors **contribuer à développer** :
  - Un **argumentaire** leur permettant de choisir ou rejeter telle ou telle approche, en fonction de leur mission, de leurs activités, besoins et façons de faire.
  - Une **compréhension commune de l'évaluation** au sein de l'économie sociale.
- 3 • Soutenir les divers acteurs de l'économie sociale dans l'**identification de dimensions transversales** qui sont caractéristiques de « l'impact de l'économie sociale » et contribuer ainsi à **renforcer une communauté de vision** autour de ce qui singularise son action.
- 4 • **Identifier les manques et offrir des perspectives pour les combler** (méthodes nouvelles, approches alternatives à l'évaluation qui permettent de répondre aux besoins des acteurs, etc.).

## MOYENS

- 1 • **Répertorier** les ressources existantes (acteurs, méthodes, outils), et **synthétiser** les connaissances qui s'y rapportent.
- 2 • **Réunir** chercheurs et praticiens autour de ces thématiques afin de **mettre en commun et transférer** les leçons tirées des expériences d'évaluation et de mesure d'impact réalisées au sein de l'économie sociale et dans des domaines connexes. **Créer des ponts** avec les autres organisations au Québec, au Canada et au niveau international sur cette thématique.
- 3 • **Élaborer des outils de transfert** permettant à chacun, en fonction de ses contraintes particulières (niveau de connaissances préalable, temps et énergie à consacrer à ces questions, urgence d'agir ou réflexion à long terme, etc.), de comprendre et de s'appropriier les tenants et aboutissants du monde de l'évaluation, de faire des choix judicieux.

## RÉALISATIONS ET PROCHAINS JALONS

- **25 avril 2017** :  
Publication de six fiches synthèses sur la mesure d'impact social<sup>1</sup>.
- **26 avril 2017** :  
Tenue du Forum sur la mesure d'impact social – Méthodes, expériences et enjeux.
- **Mars 2018** :  
Dévoilement de l'espace Web sur l'évaluation et la mesure d'impact en économie sociale qui répond notamment aux questions suivantes : Qu'est-ce que la mesure d'impact social? Comment mesurer son impact social? Pour qui, pourquoi et quoi évaluer? Qui fait quoi? Quelles sont les méthodes? Les indicateurs? Que peut-on dire sur l'impact de l'économie sociale au Québec? Quelles sont les ressources pertinentes?  
<http://www.tiess.ca/evaluation-et-mesure-dimpact-en-economie-sociale/>
- **Printemps 2018** :  
Mise sur pied d'une communauté de pratique pour les entreprises désireuses d'échanger sur ce thème.

<sup>1</sup> Analyse coût-avantage (ACA). *Demonstrating Value (DV)*. *Global Reporting Initiative (GRI)*. *Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)*. Modèle intersectoriel du Québec (MISQ). *Social Return On Investment (SROI)*.

<http://www.tiess.ca/une-serie-de-fiches-syntheses-dans-le-domaine-de-la-mesure-dimpact-social/>

# L'IMPACT DE NOS PROJETS : ÉCOUTER ET AGIR

**Marie Claude Lagacé**

Présidente-directrice générale  
Centre de liaison sur l'intervention et  
la prévention psychosociales (CLIPP)



Tout organisme qui offre des services ou qui intervient auprès des gens d'une quelconque façon aura, à un moment ou à un autre, la préoccupation de mesurer ou évaluer ses activités et ses projets au-delà de l'aspect financier. Selon le secteur d'activité, on cherchera, par exemple, à savoir comment une initiative aide à l'amélioration des conditions de vie d'un groupe, à la protection de l'environnement, à la valorisation de l'enseignement, bref, on cherchera à comprendre la valeur qui est engendrée du point de vue environnemental et social par rapport aux ressources investies.

Pour un organisme comme le CLIPP (Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales) qui soutient l'innovation sociale et améliore la capacité d'innovation sociale des individus et des groupes dans leur écosystème, la notion de valeur sociale renvoie aux résultats directs d'une intervention pour améliorer la qualité de vie des gens dans la sphère sociale, économique et/ou environnementale. Outiller les organismes afin qu'ils soient en mesure de démontrer leur impact social devient alors un moyen de contribuer à leur donner du pouvoir pour se démarquer, agir et influencer.

À ce jour, tant au Québec qu'ailleurs au Canada, il existe peu (ou pas) d'outils permettant ce type d'analyse qui aient été conçus en français. Et c'est dans ce contexte que le CLIPP, dont la mission est de générer des solutions positives face à la transformation des rapports sociaux, s'est lancé dans un vaste projet de développement du premier outil Web québécois qui permettra d'obtenir de tels résultats à travers une démarche rigoureuse et validée par la recherche.

## VERS QUOI ON S'EN VA ?

En gardant à l'esprit autant la réalité des milieux d'intervention que l'évolution rapide de la technologie, le choix s'est arrêté sur le développement d'un outil Web qui se veut convivial et facile à utiliser et qui sera accessible de partout, peu importe l'appareil. Le but est de permettre aux organisations susceptibles de l'utiliser d'être capables d'analyser, mesurer et communiquer leur impact social, de mieux cibler des opportunités d'amélioration de leurs pratiques et prendre de meilleures décisions.

## UN CHOIX STRATÉGIQUE

La conception et le développement du projet d'outil Web trouve sa source dans une démarche qui a fait ses preuves. Il s'agit du retour social sur l'investissement – connu sous l'acronyme anglais SROI (*Social return on investment*), une méthodologie qui s'articule autour d'une démarche fiable et encadrée comprenant un ensemble d'étapes et de principes rigoureux.

### La démarche SROI en trois points :

- 1• Elle analyse les données théoriques, factuelles et d'opinion.
- 2• Elle requiert l'implication de chacune des parties prenantes tout au long du processus.
- 3• Elle compare la valeur des impacts sociaux au coût des activités.

### Pourquoi le choix de SROI pour l'outil ?

- Pour la légitimité sociale et scientifique sans cesse grandissante de la démarche.
- Parce qu'une méthode favorisant la participation active des parties prenantes a de meilleures chances de succès.
- Parce que l'utilisation autonome de l'outil constituait l'un des aspects prioritaires du projet.

## UN MODÈLE RÉVOLUTIONNAIRE

Apparu aux États-Unis, développé au Royaume-Uni, le concept SROI est maintenant répandu sur tous les continents et a été traduit en plusieurs langues. Il a été utilisé aussi bien dans le cadre de projets de grande envergure que dans des contextes plus modestes, et ce, dans une variété de domaines. Au Québec, des organismes comme le CLIPP s'appuient sur cette méthode pour accompagner et évaluer la valeur sociale de leurs activités et de celles de leurs partenaires.

Grâce au nouvel outil, les porteurs de projets à valeur sociale pourront eux-mêmes effectuer cette analyse et en utiliser les résultats afin de faire ressortir la valeur ajoutée des projets, faire connaître leurs initiatives et en communiquer l'impact. Le processus d'analyse sera plus simple, le portrait des retombées des interventions plus représentatif et le format mieux adapté. Tout ceci permettra en outre à ces porteurs de projets d'être plus à l'écoute de leurs milieux et de leurs bénéficiaires et de collaborer de façon plus efficace avec les différentes parties prenantes, au-delà de la valeur marchande et de façon complètement autonome.

## LES GRANDES ÉTAPES DE RÉALISATION

En vue de sa mise en marché prévue pour le printemps 2019, quatre grandes phases ont été identifiées pour la réalisation du projet. D'abord, l'analyse du processus et des perceptions actuelles de chaque partie prenante. Il s'agit d'une étape cruciale au cours de laquelle des milieux preneurs sont mis à profit pour permettre d'identifier des caractéristiques et cerner les besoins des groupes cibles. Les milieux preneurs retenus incluent Boscoville, l'École nationale de cirque et La jeunesse au cœur de l'action (anciennement CYCC). Cette étape est suivie de la phase de prototypage où l'on voit à l'adaptation du contenu et de la forme que prendra l'outil. Son implantation subséquente au sein des milieux preneurs permettra l'étude pilote afin d'en tester l'accessibilité et valider des hypothèses. C'est suite à cette phase et aux ajustements qui s'ensuivront que l'outil sera diffusé à travers le Québec et ailleurs au Canada.

## POUR EN SAVOIR PLUS

Vous êtes curieux, curieuse d'en apprendre davantage? Vous êtes intéressé(e) à expérimenter l'outil pendant sa phase de rodage? Vous souhaitez contribuer à sa bonification? Communiquez avec Debbie Jussome ([debbie.jussome@clipp.ca](mailto:debbie.jussome@clipp.ca)), responsable des communications au CLIPP.



# ŒUVRES INSPIRÉES PAR L'IMPACT

Dans cette dernière section, nous proposons une incursion dans la poésie et le collage, question d'avoir un regard artistique sur le thème de l'impact. D'abord, trois poèmes abordent les thèmes de la valeur sociale, de la synergie et de l'impact. Puis, une série de six collages sur les changements climatiques sont présentés.

Poèmes et collages : Fortine, alias André Fortin

Le poème *Valeur sociale* a été déclamé lors d'une plénière de clôture sur ce sujet à la Cité du design de Saint-Étienne (France) le 1<sup>er</sup> décembre 2015. Cette activité se déroulait dans le cadre des Entretiens Jacques Cartier, lors du colloque « Living Lab, nouveau catalyseur de développement économique responsable et territorial ».

## **VALEUR SOCIALE**

Avec la croissance exponentielle  
de l'ensemble des pays dit développés  
sous-développés, voire enveloppés  
Les ressources seront de plus en plus rares  
pertes de caviars et d'ivoires  
La valeur monétaire perdra son lustre  
l'économie rustre pliera l'échine, aveu illustre  
La valeur sociale sera le principal indicateur de richesse  
brise d'allégresse et de sagesse  
Les nouveaux modèles moins conflictuels  
tenteront d'éviter les tunnels unidimensionnels  
La réponse sera dans la circularité  
la protection de la biodiversité  
la pratique d'une vive citoyenneté

Le poème *Synergie* a été présenté en ouverture du Rendez-vous de l'innovation sociale 2016, organisé par le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS). Il se veut une exploration sur le thème de l'événement, la synergie, qui gagne à être développée entre divers partenaires pour un plus grand impact de nos actions au sein des communautés.

## **SYNERGIE**

Synergie

Quand l'énergie cumulée d'une action collective

Fait de un plus un trois

Il y a pulsation commune et coopération créative

Plusieurs chefs d'orchestre agissent de concert, créent une mélodie cohérente

D'octave en octave, établissons les bases pour l'itération de l'œuvre musicale

Soyons sur la même fréquence et composons des accords innovants

Cultivons notre capacité à surmonter les obstacles malgré les fausses notes

Décodons la complexité des rythmes, apprenons à lire entre les lignes de la portée

Inspirons-nous du son, de l'interaction vivifiante des solistes et de l'ensemble

Synergie

Quand l'énergie cumulée d'une mobilisation collective

Fait de trois plus trois dix

Il y a mouvement coordonné, impact, création d'un effet global

Dans la convergence, une chorégraphie partenariale se déploie

Mettons de côté nos égos, improvisons avec nos gestes et le chaos

Mutualisons nos forces par la danse contact contemporaine

Soyons alignés, animons ce ballet d'expertises, amalgamons

Visons l'engagement profond, un tango d'écoute de soi et des autres

L'interprétation à l'unisson, la fluide expérimentation des petits pas, des petits pas, des petits pas...

Synergie, synergie, synergie

Ton potentiel est sans fin

La cohésion est ta visée

Ton pouvoir est entre nos mains

Le poème *Actes d'impact* a été écrit spécifiquement pour le présent guide.

## ACTES D'IMPACT

Acte d'impact

Ricocher sur l'eau, circonvolutions

Ondes de pertinence et de raisons d'être

L'innovation se propage en bonds, de flaques en marais

Acte d'impact

On ose, on risque, perches tendues aux Micmacs

Ouvrons portes et fenêtres

Laissons entrer les rêveurs autodidactes

Acte d'impact

Le vent tourne et nous tourbillonnons en vrac

Carrefour giratoire et révolution autour de l'axe

Nous prenons une direction imprécise quoique exacte

Acte d'impact

Enjambons des ponts, des précipices

Porteurs d'espoir et cris de macaques

Nous sommes plusieurs à résonner par contacts

Acte d'impact

Documenter : synthétiser la complexité et partager

Pratiques de pigeons voyageurs dans la tempête

Les apprentissages sont révélés avec tact

Acte d'impact

Malgré les faux pas notre modèle marche

Sans trop courir, on rayonne sur le sentier

Cul-de-sac, illuminations à l'entracte, nouveau spectacle

Acte d'impact

Le pacte opaque du statu quo dévoile l'arnaque

Acte d'impact

Soudure qui craque, plombier méthodologique qui vaque

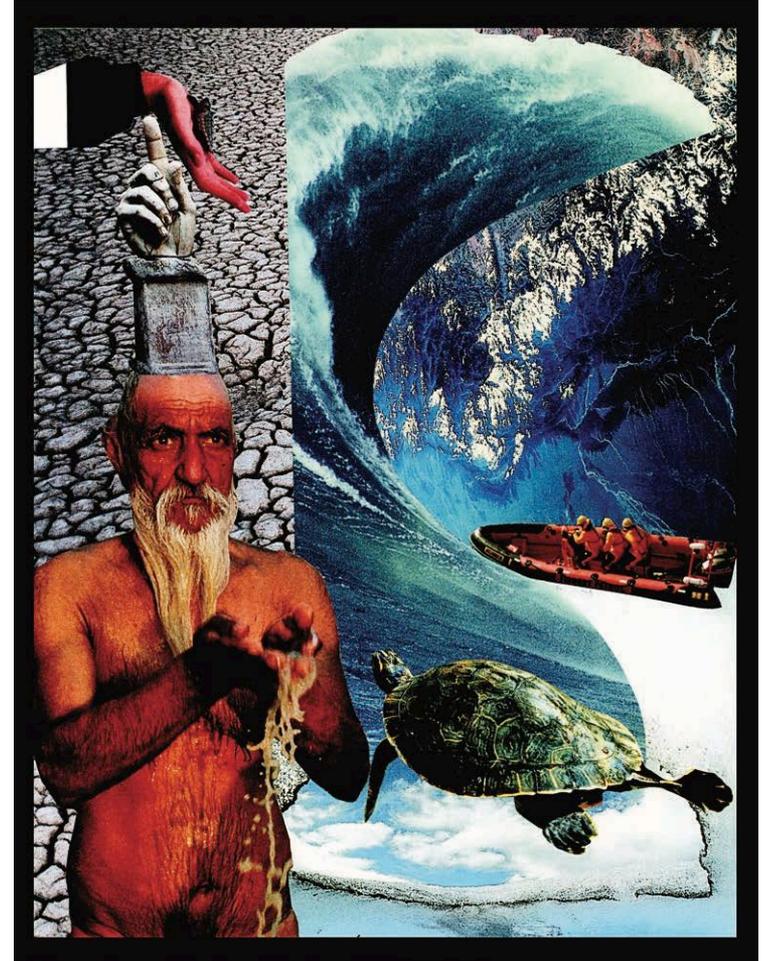
Acte d'impact

Du tac au tac : constat, amélioration, feed-back

Les six collages réalisés à la main (ciseaux et colle) se veulent un reflet de l'impact des décisions humaines sur notre environnement. En innovation sociale, on fait référence à des problématiques sociales complexes que l'on veut résoudre. Parmi celles-ci, les changements climatiques, qui vont confronter nos sociétés dans les prochaines années, nous incitant à trouver comment travailler ensemble et autrement afin de modifier radicalement nos façons de faire et nos modes de consommation énergétique.



*La cupidité n'est pas un bien commun*



*Offrande et espoir de tortue*



*Perche tendue aux générations futures*



*Seul face à la fonte des glaces*



*Protection des astres de mer*



*Vision d'une sécheresse annoncée*

# L'ÉQUIPE

## **JEAN-PHILIPPE AGAÏSSE, conseiller stratégique en intelligence organisationnelle**

Entrepreneur aguerrri, Jean-Philippe Agaisse (jpagaisse.com) intervient depuis bientôt 15 ans comme conseiller stratégique auprès des décideurs d'entreprises. Il s'intéresse en particulier aux fondations des organisations, l'intelligence organisationnelle, et son effet structurant sur le quotidien des managers et leurs équipes. Outre la réflexion créative sur les stratégies au cœur des organisations, il intervient également avec ses qualités de médiateur et ses habiletés en gestion de crise. Collaborateur du collectif Réflectance (reflectance.org), passionné par les questions d'éthique en entreprise, et en particulier la RSE et la santé au travail, il est impliqué dans plusieurs projets d'entrepreneuriat social.

## **LYNDA BINHAS, chargée de projet en recherche et analyse, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire**

Détentrice d'un doctorat en sociologie, Lynda Binhas, chargée de projet en recherche et analyse au CSMO-ÉSAC, y réalise notamment des portraits, des diagnostics et des mesures d'impact. Elle a développé une démarche rigoureuse et adaptable à tous types d'activités/projets, pour la réalisation de mesures d'impact social. Cette démarche fait l'objet de conférences et de formations à l'échelle de la province. Lynda Binhas possède 30 années d'expérience en recherche et a enseigné pendant plus de 10 ans le cours d'évaluation dans le programme *MBA pour cadres spécialisé en gestion d'entreprises collectives* offert à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM.

## **MÉLANIE BISSON, agente de programme, Innoweave**

Innoweave est une initiative de la Fondation McConnell et d'autres partenaires des milieux privé, public et à but non lucratif. L'objectif d'Innoweave est d'offrir aux leaders des secteurs associatif et communautaire des outils et processus pour réaliser des changements à grande échelle, où apprentissage et adaptation sont au cœur de la démarche. Innoweave invite les organisations et les collectifs à évaluer et à mettre en œuvre ces approches d'innovation sociale par le biais de webinaires d'informations, d'ateliers de travail, d'accompagnement sous forme de mentorat et de financement. Plus de 500 organisations et collectifs partout au Canada ont profité du support d'Innoweave au cours des cinq dernières années.

## **LUC DANCAUSE, conseiller en mobilisation des savoirs**

Luc Dancause est docteur en études urbaines (UQAM) et détient une maîtrise en sociologie (Université McGill). Il travaille à faciliter la circulation et le partage des savoirs entre les organisations et au sein même de celles-ci par ses activités de consultation et d'enseignement. Il est cofondateur de Sapiens conseils, un groupe spécialisé en gestion et mobilisation des connaissances. Luc est notamment intervenu auprès du Réseau québécois en innovation sociale (RQIS), de Villes Régions Monde et de la Fondation du Dr Julien. Il est le rédacteur du *Guide pour développer vos indicateurs d'innovation sociale* du RQIS.

## **ALAIN-OLIVIER DESBOIS, cofondateur d'Espace-inc et gestionnaire sénior**

Alain-Olivier Desbois est un intra-entrepreneur axé sur les résultats qui possède plus de 20 ans d'expérience dans les domaines de l'investissement d'impact et du capital de risque, et de l'accompagnement visant la création, le développement stratégique et le financement d'entreprises en démarrage et de fonds d'investissement privés. Alain-Olivier est un passionné de l'investissement d'impact. En tant que cofondateur d'Espace-inc, coach à l'Esplanade et directeur principal de la plateforme de financement participatif SVX au Québec, il bâtit des communautés de coachs et d'investisseurs qui ont le désir de contribuer à l'essor des entreprises *start-up* innovantes, performantes et durables pour qu'elles deviennent des acteurs de changement.

### **MAEVA DOURTHE, coordonnatrice à l'administration, Fondation J. Armand Bombardier**

Depuis sa création en 1965, la Fondation J. Armand Bombardier s'est forgé une personnalité philanthropique qui se distingue par l'accessibilité, la convivialité et la proximité avec le milieu. Sa priorité est de bâtir une confiance mutuelle avec les organismes qu'elle côtoie, pour trouver ensemble des solutions innovantes. La Fondation offre un soutien sous forme de don, d'accompagnement, d'accès à des ressources sur son site Web, et deux programmes de bourses. La Fondation contribue au développement des capacités des organisations grâce au programme Philagora qui, sous forme d'ateliers et de cohorte, mise sur l'innovation sociale et la culture du changement.

### **ANDRÉ FORTIN, conseiller animation créative et innovation sociale**

Psychosociologue et détenant une maîtrise en communication axée sur le changement, il accompagne les organisations depuis 25 ans. André s'intéresse aux processus d'innovation et aux approches collaboratives (*design thinking, lab, cocréation...*). Il fait la promotion d'une vision participative et rigoureuse qui table sur l'intelligence collective des groupes et sur la diversité des individus. Que ce soit par des techniques d'animation, par la formation ou par la conception d'outils éducatifs, il met en œuvre la créativité pour atteindre des résultats significatifs. Il est également innovateur social en résidence pour la Fondation J. Armand Bombardier et pour Oxfam-Québec, chargé de cours à l'UQAM et artiste polyvalent.

### **STEPHANIE GARROW et LARA EVOY, consultantes en clarté stratégique chez Garrow&Evoy**

Garrow&Evoy travaille avec des bailleurs de fonds, des organismes sans but lucratif et des agences publiques pour les aider à affiner leur stratégie, à comprendre les retombées de leurs actions et à se fixer des priorités. Nous offrons des services de consultation, de recherche et de facilitation pour aider nos clients à faire de grands progrès en vue de régler des problèmes qui importent. Enfin, nous accompagnons les acteurs du secteur des OBNL qui s'engagent à réinventer la philanthropie en vue de répondre à la complexité des enjeux sociaux urgents d'aujourd'hui.

### **PASCAL GRENIER, cofondateur et directeur général de l'Esplanade**

Pascal a déployé au cours des sept dernières années son leadership au sein d'équipes et d'organisations du milieu de l'innovation sociale. CPA de formation et détenteur d'une maîtrise en administration, il s'intéresse particulièrement aux individus et aux organisations comme vecteurs de transformation sociale. En plus de ses engagements professionnels, il siège à des conseils et des comités dans des organisations telles que Centraide, Solon Collectif et la Maison de l'innovation sociale.

### **MARIE J. BOUCHARD, professeure chercheure, École des sciences de la gestion (UQAM) et ÉMILIE GRUET, conseiller en transfert, Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS)**

Le TIESS est un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS) reconnu par le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI). Le TIESS regroupe de nombreux acteurs de l'économie sociale et solidaire et du développement territorial de même que des centres de recherche, des universités et des collèges. Il repère, inventorie, éclaire et systématise les innovations expérimentées par les entreprises et les organisations de l'économie sociale afin d'en favoriser la diffusion et l'appropriation. Il permet de réaliser un transfert de connaissances pratiques et théoriques coproduites par les praticiens et les chercheurs et contribue au développement des territoires au Québec.

### **MYRIAM JÉZÉQUEL, auteure**

Myriam Jézéquel, Ph. D, est écrivaine, journaliste, formatrice en techniques de rédaction, animatrice d'ateliers d'écriture créative, conseillère littéraire et éditoriale. Plus de 30 livres publiés (essais, livres pratiques, guides, romans, collections pédagogiques) au Canada et en Europe, dont des « best-sellers ». Fondatrice de l'entreprise Au p'tit bonheur des mots inc. Site Web : [www.myriamjezequel.com](http://www.myriamjezequel.com)

### **MARIE CLAUDE LAGACÉ, présidente-directrice générale du CLIPP**

Fondé en 2000, le CLIPP (Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales) est un organisme intermédiaire en soutien à l'innovation sociale. Neutre et non partisan, il a pour mission de générer des solutions positives face à la transformation des rapports sociaux. Dans son approche, le CLIPP s'appuie sur des principes de coconstruction en suscitant des rapprochements entre des acteurs aux connaissances et compétences interdisciplinaires variées, tout en assurant la validité scientifique relative à chaque initiative ou projet.

### **SONIA LEFEBVRE et MARILYN MANCEAU, cofondatrices de L'ILOT**

L'ILOT (Laboratoire innovant, libre et ouvert sur les territoires) a pour mission de contribuer à la transformation sociale en stimulant l'émergence d'organisations et de collectivités collaboratives, apprenantes et entreprenantes dans les territoires. Pour ce faire, L'ILOT accompagne les organisations et les collectivités dans le design et l'animation de processus d'innovation organisationnelle et sociale. L'ILOT soutient également la création de sens, la réflexion stratégique et le développement de nouvelles capacités permettant au client et à ses partenaires de vivre des réussites dans des processus de changement et d'innovation.

### **NICOLE LEMIRE, consultante en transfert des connaissances et projets d'innovation**

Après une maîtrise en histoire sociale, Nicole Lemire coordonne plusieurs études sur les jeunes de la rue et l'infection au VIH. Elle agit ensuite à titre de chargée de projets et courtière de connaissances pour différentes organisations œuvrant dans le réseau de la santé et des services sociaux. Membre du Réseau québécois en innovation sociale et auteure des documents *Animer un processus de transfert de connaissances* et *L'amélioration en santé : Diriger, réaliser, diffuser*, Nicole accompagne depuis 2010 des comités stratégiques et des équipes de travail dans la réalisation de leurs projets d'innovation ou de gestion des connaissances.

### **MARLÈNE MALENFANT, designer graphique, Studio Agito**

Marlène détient un baccalauréat en communication visuelle et une maîtrise en multimédia. Elle possède plus de 17 ans d'expérience comme designer graphique. Elle a réalisé de multiples projets autant dans le milieu corporatif, universitaire qu'entrepreneurial. Elle a notamment conçu l'identité visuelle de plusieurs institutions (École de l'innovation citoyenne, Laboratoire de recherche en imagerie et orthopédie), des affiches, des sites Web, des rapports annuels. Elle s'occupe actuellement de la réalisation visuelle des fiches santé du CHUM.

### **BRENDA PLANT, partenaire chez Ellio, Conseil en développement durable, et cofondatrice de Tottem Nutrition**

Brenda est entrepreneure sociale et s'intéresse à l'innovation sociale, la finance responsable, la consommation écoresponsable et le changement comportemental depuis 2000. Comme consultante, elle a accompagné des dirigeants d'entreprises, des gestionnaires d'actifs et des fondations dans la poursuite de stratégies d'innovation sociale. Elle a cofondé plusieurs entreprises et organisations innovantes (Tottem Nutrition, Ethiquette, Ellio, Cataléthique...). Brenda est titulaire d'une M. Sc. de HEC Montréal et de deux baccalauréats de l'Université McGill en organisation communautaire et humanisme. Elle a enseigné à la Faculté de gestion de McGill. En 2009, le journal *Les Affaires* l'a reconnue comme l'une des 15 femmes qui font « bouger » le Québec.

