

Les modalités et intérêts à mesurer l'innovation sociale de rupture

Générer l'innovation au service de la Société

VOLUME 4



Réalisé avec
le soutien de :





LabCom DESTINS
M.S.H.S. Poitiers - Bât A5
5 rue Théodore Lefebvre
TSA 21103
86073 Poitiers Cedex 9

contact@labcom-destins.fr
destins.labo.univ-poitiers.fr

ISBN : .978-2-9580962-3-6
Achevé d'imprimé en Novembre 2021
par Imprimerie SODAL à Langon (33)
Imprimé en France
Dépôt légal : décembre 2021

Le contenu de cet ouvrage est soumis à la licence de libre diffusion Creative Commons CC-BY-NC-SA qui permet une utilisation libre à la condition de l'attribuer à l'auteur en citant son nom, sans utilisation commerciale et en partageant dans les mêmes conditions.

Les auteurs :

Alice Le Dret

Consultante Chercheuse au sein d'Ellyx, Alice accompagne de nombreuses organisations dans la structuration de leur démarche de R&D sociale, ainsi que dans la réflexion et la mise en œuvre de leur stratégie d'impact. Elle est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Grenoble.

alice.ledret@ellyx.fr

Jérémy Brémaud

Directeur associé au sein d'Ellyx, Jérémy est spécialiste de l'innovation sociale et des modèles économiques. Il accompagne les acteurs et les collectifs d'acteurs dans la formalisation de leur stratégie de développement, en s'appuyant sur les notions d'impacts et de futurs souhaités pour faciliter les projections dans une communauté de destin. Jérémy est diplômé de l'Université d'Aix-Marseille et de l'Université de Grenoble.

jeremy.bremaud@ellyx.fr

Les auteurs remercient les différents membres de DESTINS pour les échanges et la relecture du manuscrit, en particulier Charlotte Baille, Gilles Caire, Anass Mawadia et Sophie Nivoix.

Ils remercient également Liliane Bonnal, co-directrice et Thierry Quinqueton, coordinateur du Laboratoire Commun DESTINS.

Les propos tenus dans cet ouvrage n'engagent que leurs auteurs.



Le Laboratoire Commun DESTINS

DESTINS unit l'entreprise coopérative Ellyx et la Maison des Sciences de l'Homme et de la Société (MSHS) de l'Université de Poitiers et du CNRS autour d'un programme commun de Recherche & Développement.

Ce programme doit permettre de structurer une nouvelle génération d'approches, de méthodes et d'outils au service des transformations sociales et écologiques.

Créé en 2019, DESTINS rassemble des équipes de consultants et de chercheurs issues d'Ellyx et de quatre laboratoires coordonnés par la MSHS, à savoir RURALITÉS (géographie, aménagement du territoire), le CRIEF (économie), le CEREGE (gestion) et le CECOJI (droit de la propriété intellectuelle), travaillant autour de quatre domaines d'action :



Labellisé LabCom par l'Agence Nationale pour la Recherche, le LabCom est déployé autour de quatre axes :

- Axe 1** Analyse des trajectoires d'émergence et de consolidation des innovations sociales de rupture.
- Axe 2** Caractérisation des acteurs de l'écosystème et des cadres d'intervention et de financement.
- Axe 3** Partage de valeurs, environnement juridique et régulations.
- Axe 4** Mesure d'impact des innovations sociales de rupture à travers l'analyse de l'écosystème.



POUR EN SAVOIR PLUS
www.destins.fr

Table des matières

Pour une innovation sociale de rupture	p. 8
Les enjeux de la mesure d'impact social	p. 12
ENTRE VALEUR(S) ET PERFORMANCE, LES APPORTS DES APPROCHES CENTRÉES SUR L'ORGANISATION	p. 14
Prendre en compte la manière de faire : le rapport RSE	p. 15
Prendre en compte les effets de mon action : la mesure d'impact social	p. 16
Prendre en compte l'empreinte de mon activité : la comptabilité universelle	p. 17
ENTRE COOPÉRATION ET INTÉRÊT GÉNÉRAL, LES APPORTS DES APPROCHES COLLECTIVES ?	p. 19
Prendre en compte l'ensemble des « richesses » produites : l'approche des Nouveaux Indicateurs de Richesse (NIR)	p. 20
Prendre en compte les dynamiques de coopération : chaîne de valeurs/approche institutionnaliste	p. 22
Prendre en compte la contribution collective : la <i>collective impact</i>	p. 24
QUELS ENSEIGNEMENTS POUR ÉVALUER ?	p. 25
Regarder à la hauteur des enjeux de société : réalité de la résolution des problématiques sociales adressées	p. 26
Apprécier une dynamique de rupture : changement de paradigme et transformations sociales souhaitées	p. 27
Regarder à la hauteur du collectif : approche combinaison, complémentarité, commun collectif/singulier	p. 28
Apprécier une trajectoire : nécessité du temps long, distinction ampleur/maturité	p. 29
Conclusion	p. 30
Annexes	p. 32
Bibliographie	p. 34

Pour une innovation sociale de rupture

Ce plaidoyer est largement inspiré des travaux de Laura Douchet, *Être une entreprise et servir la société. Analyse du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale en France au début du XXI^e siècle*, thèse en science politique, sous la direction de Xabier Itçaina, Université de Bordeaux. Cette thèse s'est inscrite dans le cadre du programme Generis porté par la société Ellyx entre 2014 et 2019.

Depuis une dizaine d'années, l'innovation sociale s'est fortement institutionnalisée en France. Elle fait l'objet de nombreux dispositifs d'appui mis en place par l'État et les collectivités territoriales, notamment les conseils régionaux et les intercommunalités qui disposent de la compétence de développement économique. Cette phase d'institutionnalisation, formalisée du point de vue législatif par la loi de juillet 2014 sur l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), est fortement imprégnée des deux visions concurrentes de l'innovation sociale.

D'une part, l'innovation sociale est influencée par une lecture entrepreneuriale visant à développer des entreprises ou des organisations dont le potentiel de développement est fort. Les dispositifs tels que l'initiative présidentielle La France s'engage (2014-2017) ou les Pionniers French Impact (2017-2020) s'inscrivent au niveau national dans cette logique centrée sur le projet.

D'autre part, elle vise à consolider des écosystèmes territoriaux et à les accompagner, par la coopération, à l'émergence de dynamiques d'innovation. Ces deux visions de l'innovation sociale s'incarnent dans des dispositifs qui les portent. La démarche de labellisation des Pôles Territoriaux de Coopération (PTCE) initiée lors du quinquennat de François Hollande est par exemple davantage marquée par une vision territoriale. Elle trouve son pendant entrepreneurial dans le dispositif d'appui aux territoires French Impact durant le quinquennat d'Emmanuel Macron et fait même l'objet d'une relance du processus de labellisation par ce Gouvernement en 2021. Nonobstant les différences d'approches de ces dispositifs, on

note donc comment l'institutionnalisation de l'innovation sociale a conduit à organiser et à alimenter les débats scientifiques et politiques sous-jacents plutôt qu'à les dépasser. Ceux-ci tiraillent le champ de l'innovation sociale entre, d'un côté, un *social business* où s'illustrent les projets d'entreprises et leur impact, et de l'autre, une approche institutionnaliste qui souligne plutôt les effets des processus sociaux à partir de démarches endogènes.

Les effets réels de l'institutionnalisation de l'innovation sociale en matière de transformation de la Société demeurent limités, voire critiquables.

Cette institutionnalisation a réussi à imposer l'innovation sociale dans un champ à la fois scientifique et professionnel, voire à le positionner assez haut dans l'agenda politique national comme local. Toutefois, les effets réels de l'institutionnalisation en matière de transformation sociale demeurent limités, voire critiquables. Elle a, par exemple, conduit à une forte dépolitisation des initiatives soutenues, tandis que les formes de contestations citoyenne et sociale, pourtant très actives ces dernières années, se sont largement opérées en dehors des dispositifs institués (phénomène des ZAD en 2014-2015, mouvement Nuit Debout en 2016, mouvement des gilets jaunes en 2018-2019, grèves pour le climat, #Metoo...). L'innovation sociale apparaît ainsi menacée par un risque de désenchantement, coïncée entre des politiques publiques qui se suivent sans pour autant produire les transformations visées et des mouvements marquants mais non considérés dans le champ de l'innovation sociale.

Face à ce risque, nous proposons une approche renouvelée de l'innovation sociale qui assume une finalité de transformation et une identité forte : l'innovation sociale de rupture¹. L'innovation sociale de rupture constitue un idéal type au sens webérien. Elle se place comme étalon pour appréhender les démarches de transformation. L'enjeu d'un tel étalon n'est pas de caractériser de manière statique des innovations mais d'aider à en cerner les limites et les leviers pour accompagner de manière dynamique leurs promesses d'impact social.

L'innovation sociale de rupture se place comme étalon pour appréhender les démarches de transformation et accompagner de manière dynamique leurs promesses d'impact social.

L'innovation sociale de rupture renvoie à une combinaison dynamique d'innovations de services, de produits, de politiques publiques, de modèles économiques et organisationnels qui rompent avec l'existant ainsi qu'à un changement radical et durable des cadres culturels, institutionnels, cognitifs et des pratiques sociales. Ce faisant, l'innovation sociale de rupture semble conditionnée au cumul de différents facteurs :

› **Un cadre d'interactions entre des acteurs nécessairement hétérogènes**, en termes de statuts, de compétences, d'intérêts ou de visions. Cette diversité est nécessaire en ce qu'elle aide à créer des leviers de nature différente, comme la production d'un service (par une entreprise), la sensibilisation citoyenne (par une association), et la politique publique (par les pouvoirs publics). Ainsi, notre approche disqualifie la vision dominante du *porteur de projet* unique.

Dans le même temps, l'innovation sociale de rupture n'est pas tant le produit d'un collectif (comme souvent présenté dans la démarche institutionnaliste) que d'une coopération, rendue d'autant plus complexe qu'elle ne se fonde pas nécessairement sur le partage préalable d'un territoire ou d'une culture mais surtout sur

› **Un changement de paradigme**, reposant sur une volonté de modifier fondamentalement l'appréhension d'une problématique de société ou des solutions qui doivent y répondre.

› **Une perspective d'intérêt général**, permettant à partir d'éléments objectivables et repérables de s'assurer que la solution ainsi envisagée est plus satisfaisante que celles actuellement proposées par le marché ou les politiques publiques.

INNOVATION



Acteurs hétérogènes

SOCIALE



Changement de paradigme

DE RUPTURE



Intérêt général

L'innovation sociale de rupture associe le triptyque : cadre de coopération entre des acteurs hétérogènes, changement de paradigme et perspective d'intérêt général.



À LIRE

Laura Douchet sous la direction de Xabier Itçaina, *Être une entreprise et servir la Société. Analyse du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale en France au début du XXIème siècle*, Université de Bordeaux 2019.

¹ Palluault S., Omer J., Palluault O., *De l'institutionnalisation des dispositifs d'appui aux dynamiques de transformation de la société : quelle place pour les innovations sociale de rupture ?*, Intervention au 6ème colloque international du CRISES, avril 2021.

4 volumes

pour dessiner les trajectoires de l'innovation sociale de rupture

La collection *Générer l'innovation au service de la Société* présente une réflexion, en quatre volumes, sur les trajectoires menant aux innovations sociales de rupture, à partir de l'observation des limites mais aussi des promesses issues du champ de l'innovation sociale. Portée par le Laboratoire Commun DESTINS, cette collection a bénéficié de la mobilisation de terrains d'études partagés et d'un croisement des analyses. Cette collection constitue moins une synthèse des résultats du Laboratoire Commun DESTINS qu'une entrée en réflexion, ces différents volumes ayant constitué la première étape d'une démarche de Recherche & Développement, et non son achèvement.

#1

Le premier volume porte sur les conditions d'émergence de l'innovation sociale de rupture. Il invite à réinvestir les phases de conceptualisation et à mieux lier l'action innovante à la création de connaissances.



#2

Le deuxième volume aborde l'enjeu de la coopération comme facteur inaliénable de la transformation sociale. Le copportage devient ici le mode permettant de dépasser, au bénéfice de l'intérêt général, les intérêts particuliers des acteurs réunis en une « communauté de destins », sans pour autant renier leur organisation ou leur propre stratégie de développement.



#3

Le troisième volume s'attarde sur les rôles structurants et fédérateurs des dispositifs stratégiques auprès des communautés d'acteurs sensibles et/ ou engagés dans l'innovation sociale.



#4

Le quatrième volume explore enfin la notion d'impact social. Il dessine les contours et les conditions d'une innovation sociale de rupture : répondre à des problématiques structurantes, mesurer la trajectoire d'une innovation à long terme, mesurer la valeur créée par le collectif et qualifier la rupture apportée par l'innovation.



Les enjeux de la mesure d'impact social

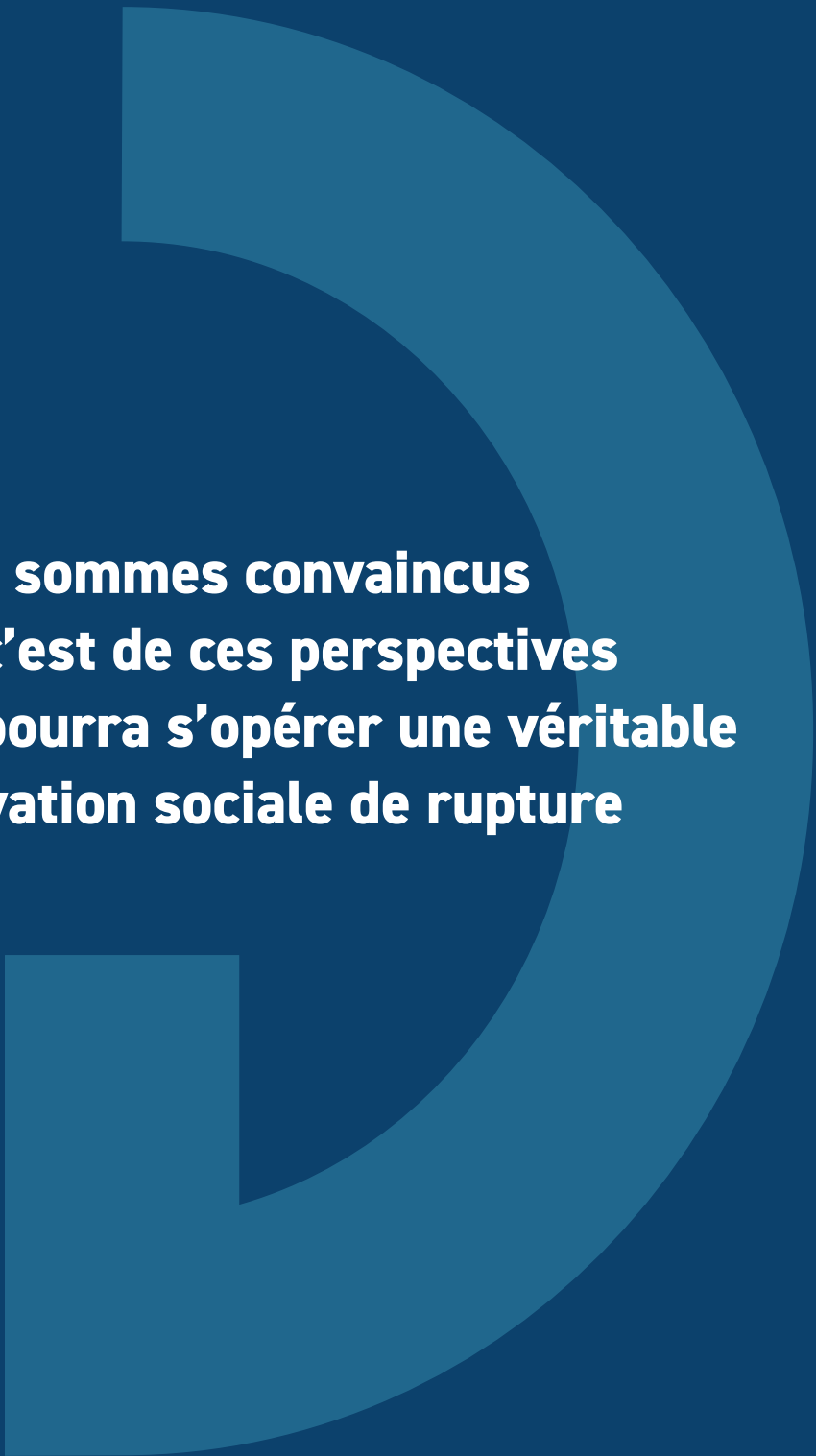
La mesure d'impact est une pratique qui connaît une forte dynamique depuis le début des années 2000 auprès des entreprises de grande envergure ; et plus récemment auprès des entreprises de l'économie sociale et solidaire. L'objectif de cette mesure, très attendue par la majorité des donneurs d'ordre, publics ou privés, est essentiellement d'évaluer les effets de leurs activités grâce à des outils et à des normes qui s'attardent sur différents volets : économique, environnemental, social (etc).

Sont alors apparus des standards d'analyse, parfois de dimension internationale, comme le rapport de Responsabilité Sociétal des Entreprises (RSE), le Global Reporting Initiative ou les Objectifs de développement durable ainsi que des certifications et des labels comme la norme ISO ou B Corp. Ces standards sont le plus souvent centrés sur l'organisation et permettent notamment de mettre en avant ses impacts positifs, voire négatifs. Ils ont aussi ouvert la voie à de nouvelles approches d'analyse de la valeur, plus en accord avec les enjeux sociétaux de notre siècle.

Les standards d'analyse de mesure d'impact sont le plus souvent centrés sur l'organisation et permettent notamment de mettre en avant ses impacts positifs, voire négatifs.

Les Nouveaux Indicateurs de Richesse ou le *Collective Impact* font partie de ces néo-méthodes qui élargissent la notion de richesse pour y inclure des indicateurs jusqu'alors totalement ignorés. Cela étant, et malgré les efforts de mutation opérés depuis 20 ans en faveur d'une meilleure considération de l'impact des entreprises sur leur écosystème et plus largement sur la société, les indicateurs classiques peinent à rendre compte de la complexité des actions et des interactions.

Ce manifeste propose d'apprécier en quoi chacun de ces standards peut venir éclairer une dynamique d'innovation de rupture. Une étude de leur genèse, leurs forces et leurs faiblesses permet d'en cerner les atouts et les limites pour rendre compte des impacts d'une innovation sociale de rupture. Nous développerons ensuite des perspectives plus audacieuses, ouvertes sur des approches collectives et partagées, inévitablement plus complexes à mettre en œuvre mais profondément plus efficaces en matière d'innovation sociale.



**Nous sommes convaincus
que c'est de ces perspectives
que pourra s'opérer une véritable
innovation sociale de rupture**

Entre valeur(s) et performance, les apports des approches centrées sur l'organisation

Afin de poser les principes de notre méthodologie de mesure de l'innovation sociale de rupture, nous nous sommes intéressés aux pratiques existantes. Comme évoqué, deux grandes familles de mesure existent, basées sur la valeur créée par l'organisation (approche individuelle) ou par le collectif (approche collective).

Dans cette première partie, nous centrerons notre analyse sur l'approche individuelle. Focalisée sur l'organisation, elle consiste à mesurer la contribution de l'activité d'un acteur à une problématique sociétale, en dépassant les instruments de comptabilité classiques pour mettre en avant d'autres éléments que la rentabilité financière. Nous évoquerons ici trois outils renvoyant à l'approche individuelle, qui nous renseignent sur les pratiques valorisant la manière de faire (reporting RSE), les effets des actions des organisations (mesure d'impact) et leurs empreintes (la comptabilité universelle).

Prendre en compte ce qui compte : le rapport RSE

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) renvoie à la prise en compte par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales dans leur stratégie, le développement de leur activité et leurs interactions avec les parties prenantes. Cet engagement est, pour les organisations de grande taille, illustré via la publication de rapport RSE, ou rapport extra financier. L'objectif de ce type de document n'est pas de mesurer la performance de la contribution d'une organisation à la résolution d'une problématique sociale, mais de mettre en avant que l'action de production de l'entreprise a une empreinte négative minimale, ou une empreinte positive sur son écosystème. Le rapport RSE met l'accent sur l'effort réalisé pour que l'empreinte de la création de valeur soit la plus faible possible.

Cette pratique, qui connaît une forte dynamique depuis le début des années 2000, s'est accompagnée de l'émergence de standards de références internationaux, offrant des cadres d'harmonisation et de comparaison. Les standards principalement mobilisés (*Global Reporting Initiative*² ou les Objectifs de développement durable³) portent sur un large éventail d'impacts économiques, environnementaux et sociaux en fixant des objectifs auxquels les organisations doivent contribuer. Les organisations sélectionnent les objectifs auxquels elles souhaitent rattacher les actions qu'elles ont pu mettre en place, qu'elles intègrent ensuite dans leur rapport annuel.

Le système de certification ou de labellisation (par exemple l'ISO 26 000⁴ ou le label B Corp⁵) constitue un deuxième type d'outil permettant d'évaluer le niveau de maturité d'une organisation sur différents champs. Ils contribuent à mesurer la maturité des entreprises sur ces différents standards et leurs progrès dans le temps. Ces outils viennent nourrir notre réflexion quant à la constitution d'une méthodologie de mesure de l'innovation de rupture. En établissant un cadre commun de références, ils permettent aux organisations de réaliser

leurs évaluations sur la base de thématiques normées (par exemple les écarts de rémunération femmes/hommes), compréhensibles, permettant de créer un système de mesure légitimé. Ils encouragent également la mise en place d'un système d'analyse au niveau macro-économique, en ce qu'ils produisent des données comparables, cumulables et qui permettent donc la réalisation d'additions.

L'apparition de nouveaux standards dans l'évaluation de l'impact des entreprises renvoie à la prise en compte des préoccupations sociales et environnementales dans les stratégies, le développement des activités et les interactions entre parties prenantes.

Néanmoins, ces outils sont majoritairement réservés aux grandes organisations, étant donné leur cadre lourd (les ODD sont composés notamment de 17 objectifs et de 169 indicateurs) et exigeant des points de vue financier et ressources humaines⁶. Par ailleurs, ces standards s'attachent aux actions mises en place mais pas à leurs effets réels. Ils échouent à mesurer de manière qualitative la contribution effective des organisations à l'intérêt général, et ils ne mesurent ni le degré, ni la profondeur des changements opérés.

Ces rapports ne poursuivent pas non plus l'objectif d'un changement de paradigme. S'ils produisent, comme on l'a vu, des données objectivables et tendent à mesurer davantage une pratique d'innovation qu'une valeur à un moment donné, ils ne répondent pas à l'objectif de mesurer le caractère innovant de ces actions et ne cherchent pas à évaluer leur potentiel de rupture avec l'existant.

Enfin, ils se centrent sur la valeur produite par une organisation, et rapportent rarement de détails sur le partage de cette valeur (par exemple les contributions des filiales des organisations), ni sur les dynamiques de coopérations existantes avec leur écosystème ou bien leurs parties prenantes. Par nature, ils ne cherchent pas à valoriser l'approche collective des actions menées.

² <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

³ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable>

⁴ <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

⁵ <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/france>

⁶ Les rapports RSE sont en effet majoritairement mobilisés par les plus grandes entreprises, pour qui elles peuvent rentrer dans leurs obligations légales. Depuis 2001, la loi NRE (nouvelles réglementations économiques) impose aux entreprises cotées en bourse indiquant un bilan supérieur ou égal à 20 millions d'euros ou un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 40 millions d'euros net ainsi qu'un nombre moyen de salariés permanents supérieur ou égal à 500 d'indiquer dans leur rapport de gestion la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs actions. Pour les entreprises non cotées, ce seuil est de 100 millions d'euros de bilan ou de chiffre d'affaires net, et 500 salariés. <https://www.editions-legislatives.fr/actualite/directive-rse-davantage-d-entreprises-concernees-et-une-obligation-de-pertinence-renforcee>.

Prendre en compte les effets de mon action : la mesure d'impact social

La mesure d'impact propose d'aller plus loin que le rapport RSE, parce qu'on cherche non pas à rendre compte des actions engagées, mais de sa contribution effective à la résolution d'une problématique donnée, ou parfois, sa contribution à l'utilité sociale.

Les pratiques de mesure d'impact sont en forte croissance, et attendues désormais par la majorité des donneurs d'ordres, publics ou privés, qui viennent financer les innovations portées par les organisations. Pour ces dernières, l'objectif derrière la production de ce rapport d'études est donc double : il peut être considéré comme un outil de pilotage, intégré à la stratégie de l'organisation, permettant d'identifier les apports et les limites de l'initiative et donc de l'améliorer. Il poursuit généralement un objectif de valorisation et de communication, dans un contexte de rarefaction des financements et de mise en concurrence des porteurs de projet.

Les pratiques de mesure d'impact sont en forte croissance, et attendues désormais par la majorité des donneurs d'ordres, publics ou privés.

Les démarches de mesure d'impact viennent nourrir notre réflexion pour développer un instrument de mesure de l'innovation sociale de rupture. Elles offrent d'une part un cadre pertinent pour mesurer la contribution d'une organisation à l'intérêt général. Dans le cadre de l'accompagnement que nous réalisons auprès d'organisations dans la conduite de leur démarche de mesure d'impact, notre action repose sur la formulation d'une question évaluative qui cherche à mesurer la contribution de l'organisation à un besoin social identifié. En fonction de sa formulation, elle en évalue le degré, la profondeur et l'ampleur.



En revanche, la méthodologie de mesure d'impact n'apporte pas, a priori, d'outils permettant d'apprécier le changement de paradigme apporté par une organisation. Si elle permet d'apporter des éléments objectivables de mesure d'une valeur, elle n'a pas pour but d'évaluer son caractère innovant ni son degré de rupture. Par ailleurs, les démarches de mesure d'impact, relativement lourdes et coûteuses à mener, sont mobilisées par les organisations pour mesurer des effets à un temps donné. Elles produisent des rapports figés qui n'appréhendent que rarement les trajectoires des initiatives sur le temps long. En conséquence, une partie des effets échappent au radar de l'évaluation.

Si elle permet d'apporter des éléments objectivables de mesure d'une valeur, la mesure d'impact n'a pas pour but d'évaluer le caractère innovant ni le degré de rupture.

Enfin, les rapports de mesure d'impact étudient pour l'immense majorité la contribution d'une organisation à la résolution d'une problématique identifiée. Ils ne permettent pas de venir mesurer l'efficacité du système d'acteurs existant, des coopérations entre différentes organisations, publiques ou privées. Au contraire, ils peuvent contribuer à renforcer une dynamique de concurrence entre les différentes parties prenantes positionnées sur un même type d'activités, auprès des donneurs d'ordre et des partenaires financiers.

Prendre en compte l'empreinte de mon activité : la comptabilité universelle

La comptabilité universelle apporte un éclairage nouveau sur la soutenabilité de l'entreprise, en modifiant les lunettes des décideurs économiques et socio-économiques. Elle entend ainsi répondre aux limites des outils de comptabilité utilisés traditionnellement, en prenant en compte l'empreinte des organisations, c'est-à-dire les conséquences sociales, environnementales ou sociétales de leurs activités de fonctionnement et de production. On cherche donc à intégrer dans les comptes internes l'ensemble des externalités, qu'elles soient positives ou négatives. Il existe différentes propositions méthodologiques de construction des tableaux de comptabilité, dont on peut venir s'inspirer dans le cadre de notre réflexion.

Dans leur *Manifeste pour une comptabilité universelle*, Veillard et Saint Front (2012) proposent de créer cinq domaines comptables distincts : économique/financier, gouvernance, social, environnement et sociétal, en intégrant à chacun un bilan et un compte de résultats. Afin de garantir leur légitimité, ils seraient certifiés par un Commissaire aux comptes et publiés en annexes des données classiques. Ils proposent par ailleurs que les indicateurs soient construits en coopération avec les parties prenantes de l'entreprise, afin de garantir la prise en compte de l'ensemble des externalités existantes. Lamrani (2013) propose, lui, d'intégrer aux tableaux de comptabilité une dimension relative à l'intérêt général. Considérant que la comptabilité constitue de fait une science sociale, politisée, et non neutre, il alerte sur le problème de l'accessibilité citoyenne aux données comptables, qui, par leur technicité, réduisent la transparence des données et mettent en danger la démocratie. Il est donc important et légitime d'y in-

tégrer des éléments relatifs à la valeur sociale de l'entreprise. Enfin l'approche développée par CARE-TDL (Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement) suggère d'identifier avec l'organisation les différentes externalités de son activité et de mettre en lumière les capitaux impactés. Cette fois-ci, les éléments sont directement intégrés dans les bilans et comptes de résultat de l'entreprise.

La comptabilité constitue une science sociale, politisée, et non neutre, qui par sa technicité, réduit la transparence des données et met en danger la démocratie.

En proposant l'intégration de données comptables relatives aux aspects sociétaux, elle entend pouvoir constituer un outil de mesure de l'empreinte sociale et environnementale des entreprises. Si les capitaux relatifs aux aspects sociaux et environnementaux sont pris en compte au même niveau que les capitaux économiques, elle peut constituer un levier d'appréhension des transformations des pratiques sociales, et de la manière dont l'entreprise y contribue. Cela dit, les pratiques existantes montrent que les nouvelles formes de capitaux sont davantage relatives aux enjeux environnementaux que sociaux, ce qui contribue à exclure une partie conséquente des enjeux de l'intérêt général.

La comptabilité universelle ne constitue pas un outil efficace pour prendre en compte l'innovation et le changement de paradigme. Elle promet de pouvoir générer des données objectives permettant d'évaluer facilement la valeur produite par l'entreprise, et que l'on pourra mesurer dans le temps, ce qui constitue un outil d'évaluation de la trajectoire de la valeur créée par l'entreprise. On peut néanmoins relativiser cet aspect, tant l'appréhension des différentes externalités produites par

une organisation est complexe, comme leur traduction dans des indicateurs pratiques. Par ailleurs, la comptabilité universelle reste un outil de mesure peu répandu et adopté par les branches sectorielles. Or, son appropriation par les instances macro-économiques des différents secteurs d'activités, telles que les fédérations, les représentants d'intérêt, est un des fondements de sa légitimité. Enfin, ses outils n'abordent pas le changement des pratiques de l'entreprise ni la dimension de rupture de son action.

Quant à la dimension collective, elle peut être intégrée dans les tableaux de comptabilité, notamment dans ceux relatifs aux aspects de gouvernance. La co-construction des indicateurs en lien avec les parties prenantes va également dans ce sens. En revanche, cet outil évalue la valeur créée par l'entreprise elle-même, et ne fait donc pas état du partage de la valeur ni du niveau de coopération avec d'autres acteurs.

On l'a vu, les approches individuelles sont porteuses d'inspiration pour la construction d'un outil de mesure de l'innovation sociale de rupture : elles dépassent les indicateurs classiques de richesse pour y intégrer des aspects relatifs à la contribution des organisations à l'intérêt général. Elles permettent par ailleurs d'apporter différents cadres de références, constituant des standards pouvant être adaptés à chaque organisation. En revanche, elles restent par nature focalisées sur la contribution d'une organisation à une thématique donnée, et s'opposent à la possibilité de mesurer la valeur produite par une communauté de destin⁷.

Quels enseignements complémentaires nous apportent les approches collectives ?

⁷ La notion de communauté de destin est développée dans la deuxième partie de ce volume.

Entre coopération et intérêt général, les apports des approches collectives ?

Les approches collectives présentent l'intérêt d'apporter des éléments de mesure de système de valeurs. Ils dépassent la simple appréhension de la contribution d'une organisation, en élargissant la notion de richesse (Nouveaux Indicateurs de Richesse - NIR), en mesurant les dynamiques de coopération (approches institutionnalistes) ou en s'attachant à la valeur produite par le collectif dans sa globalité (*collective impact*).

Prendre en compte l'ensemble des richesses produites : l'approche des nouveaux indicateurs de richesse (NIR)

L'outil référence de mesure de la richesse d'un pays, le Produit Intérieur Brut (PIB) repose sur le calcul de sa croissance économique. De nombreuses voix ont souligné les limites de cet indicateur, qui place l'essor économique d'une société en priorité, sans prendre en compte son impact sur l'utilisation des ressources naturelles, le développement des inégalités, nuisant au bien-être des populations, et autres externalités négatives sur la santé ou l'environnement.

Les Nouveaux Indicateurs de Richesse (NIR) constituent des tentatives de dépassement de cet outil de mesure en proposant différentes méthodologies permettant de mesurer la bonne santé d'une société, impliquant d'intégrer de nouveaux indicateurs. Ils résultent d'initiatives militantes (par exemple, le BIP 40 développé par le réseau d'alerte sur les inégalités), de milieux associatifs, de scientifiques (l'IDH développé par Amartya Sen) ou peuvent émerger suite à l'initiative des gouvernements (la commission Stiglitz⁸). Ils ont pour objectif de proposer de nouveaux moyens de mesurer le bien-vivre, davantage que l'accroissement des volumes de production.

Ces réflexions renvoient aux différences de notions entre la richesse et la valeur. On observe aujourd'hui la domination de la notion de valeur, notamment sur celle de la richesse. La valeur d'échange attribuée à une externalité, qu'elle soit positive ou négative, dépasse sa valeur d'usage (Harribey, 2006). Dans le même temps, un bien ou un service collectif d'intérêt général (par exemple l'éducation nationale) va

se voir attribuer une valeur d'échange nulle, quand bien même sa valeur d'usage est forte⁹. Une partie de la véritable richesse ne s'exprime pas en monnaie comme le soleil, l'air, les ressources naturelles ou même le lien social. De ce fait, il est impossible de proposer un agrégat homogène. La valeur d'usage permet ainsi de réfléchir en richesse physique.

Une partie de la véritable richesse ne s'exprime pas en monnaie comme le soleil, l'air, les ressources naturelles ou même le lien social.

Les NIR peuvent inspirer notre étude sur la construction d'un indicateur de mesure de l'Innovation Sociale de Rupture.

Ils proposent d'intégrer dans les instruments de mesure de la richesse des éléments de contribution à l'intérêt général. Ils se fondent majoritairement sur trois principes (Jany-Catrice, 2010) : la valorisation des aspects non marchands ou non monétaires, la non prise en compte du progrès social dans les indicateurs de croissance, et le risque de destruction des ressources naturelles liées aux activités économiques.

Par ailleurs, les méthodes d'élaboration des NIR reposent sur une association des parties prenantes et notamment des citoyens. La construction de ces indicateurs doit passer par une réappropriation par le débat public des indicateurs, parce qu'ils révèlent une vision du monde et agissent en tant que boussole politique. Ils contribuent à une démarche d'*empowerment* des citoyens en permettant de s'accorder sur ce qui compte avec les personnes concernées. Ils répondent donc en partie aux exigences d'une approche collective.

⁸ Les limites du processus d'élaboration des NIR de la Commission Stiglitz ont cependant été soulignées par de nombreuses voix, notamment en raison de la non-ouverture du groupe de travail à la société civile et plus largement aux citoyens (Meda, 2020).

⁹ La comptabilité nationale inclue néanmoins les services non marchands tels que l'éducation ou la santé, par la valeur de leur coût de production.

Pour autant, la capacité de transformation sociale d'indicateurs alternatifs peut paraître limitée (Pottier, 2018). Au moment de sa création, dans un contexte d'économie d'après-guerre, le PIB constituait un outil de pilotage visant à accompagner l'effort de reconstruction et la planification nationale. Le PIB avait alors pour objectif de mesurer l'évolution de l'activité économique.

Le changement d'indicateurs n'a de sens en soi que s'il s'accompagne d'une transformation des rapports sociaux, c'est-à-dire s'il est utile au pilotage des politiques publiques.

Si on transpose aux NIR, il faudrait que ces outils puissent orienter l'action politique, quand bien même les enjeux de transformation sociale auxquels ils renvoient dépassent les frontières d'un pays et se jouent à l'échelle internationale.

Pour autant, à l'instar de l'Indice de Développement Humain développé par Amartya Sen, la prise en compte de nouveaux indicateurs ne se traduit pas par la mise en place d'actions de pilotage des politiques publiques concrètes, elle ne concrétise pas par un processus fort d'institutionnalisation (Renault, 2017)¹⁰.

Le changement d'indicateurs n'a de sens en soi que s'il s'accompagne d'une transformation des rapports sociaux.

Les Nouveaux Indicateurs de Richesse ne sont par ailleurs que partiellement adaptés à la valorisation d'une approche de rupture. D'une part, les tentatives de construction d'indicateurs alternatifs avec les parties prenantes, notamment les citoyens, répondent à un idéal démocratique, mais aboutissent le plus souvent à des éléments de mesure classique (taux d'emploi, taux d'accès à l'éducation, inégalités de revenus, espérance de vie en bonne santé), ce qui interroge sur leurs capacités à mesurer des innovations sociales de rupture. Par ailleurs, ces outils sont très nombreux et finalement peu utilisés pris individuellement. En dehors de l'IDH, ils se heurtent à un déficit de légitimité. Or, tout instrument de mesure d'une valeur doit être institutionnalisé pour engendrer un réel changement. Enfin, à l'instar de la comptabilité universelle, la réalisation opérationnelle de ces mesures peut rencontrer des difficultés sur la collecte des données, leur accessibilité, leur additionnalité et disponibilité.

¹⁰ Des démarches ont néanmoins été initiées, même si elles ne permettent pas de signifier un processus fort d'institutionnalisation. On peut notamment citer la loi du 13 avril 2015, issue d'une proposition portée par Eva Sas, où le Gouvernement s'est engagé à remettre « annuellement au Parlement [...] un rapport présentant l'évolution, sur les années passées, de nouveaux indicateurs de richesse, ainsi qu'une évaluation qualitative ou quantitative de l'impact des principales réformes engagées ».

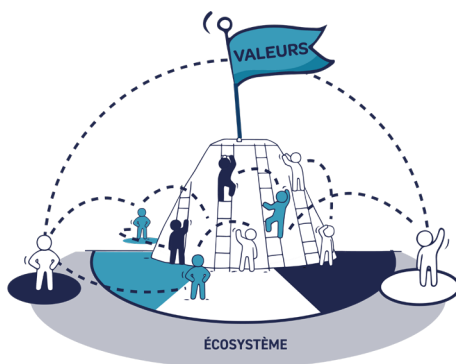
Prendre en compte les dynamiques de coopération : chaîne de valeurs / approche institutionnaliste

Au-delà de la construction d'indicateurs alternatifs, d'autres approches s'attachent à mesurer la manière dont l'innovation sociale émerge, en fondant la valeur sur les dynamiques de coopération.

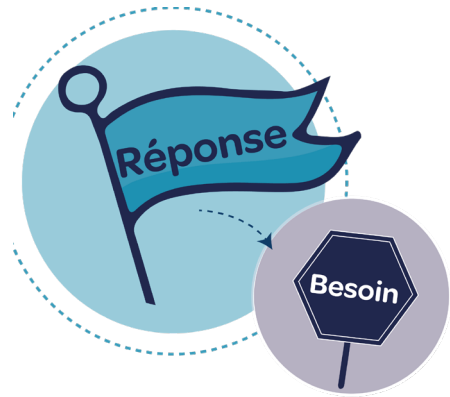
La chaîne de valeurs

Cette approche se fonde sur la critique de la mesure d'impact social. L'évaluation consiste alors à objectiver quantitativement l'impact social résultant d'une organisation, dans une logique de performance sociale et financière pour l'investisseur. Le concept d'impact social doit pourtant venir s'articuler avec d'autres concepts économiques et sociologiques, tels que celui de la chaîne de valeurs (Blanc, 2018). La notion de valeur sociale se prête mal à une mesure linéaire, cherchant à lier une cause à un effet, car elle intervient dans des systèmes complexes, avec de nombreux acteurs, et dans des systèmes uniques peu reproductibles.

La notion de valeur sociale se prête mal à une mesure linéaire, cherchant à lier une cause à un effet.



Pour contourner cet obstacle, il propose donc le concept de chaîne de valeurs, emprunté à Porter. L'approche de la chaîne de valeurs part donc de l'écosystème créé pour mesurer la contribution de chacune de ces parties prenantes. La valeur est la reconnaissance de la part prise par chacune d'entre elles à un bien commun déterminé. Le concept de chaîne de valeurs renvoie donc à une dimension systémique. L'action d'un acteur n'a pas de valeur unique en soi, il n'a de valeur qu'en fonction d'une chaîne de coûts et d'utilités relatives. À noter qu'un acteur ou qu'une organisation peut s'inscrire dans différentes chaînes de valeurs en même temps, en fonction de son écosystème et de ses interactions avec ses parties prenantes.



L'approche institutionnaliste

L'approche institutionnaliste développée par l'Institut Godin (Besançon & Chochoy, 2015) s'intéresse elle aussi davantage à la manière dont l'innovation sociale est développée et notamment aux coopérations entre acteurs. Elle produit également une critique de la mesure d'impact social, qui suppose d'isoler l'effet d'une seule organisation sur une population cible indépendamment de l'environnement dans lequel cette population évolue. Or, ces principes ne peuvent pas s'appliquer à des projets territoriaux à haut potentiel d'innovation sociale, et qui s'inscrivent dans une dynamique d'impact collectif.

Au contraire, l'impact collectif vise à accroître les changements générés par une approche systémique basée sur l'action d'un collectif d'organisations dans le cadre d'une vision et d'objectifs partagés. L'enjeu réside donc dans la co-construction d'outils permettant d'apprécier les écarts entre un idéal collectif à atteindre et les actions mises en place pour y parvenir.

Dans ce cadre, l'approche institutionnaliste repose sur la construction des marqueurs d'innovation sociale pour construire une politique de soutien à l'innovation sociale, caractérisée par une solution territorialisée, une gouvernance participative et élargie, un modèle économique hybride. Ces marqueurs, associés conjointement, sont susceptibles de produire de l'innovation sociale. On en compte une dizaine. Si cette approche considère que chacun des critères a une valeur égale, il nous paraît au contraire nécessaire d'introduire un système de hiérarchie entre eux. Si certains,

tels que l'effet de rupture ou la coopération sont des conditions importantes, nous croyons qu'une innovation sociale doit avant tout être performante, c'est-à-dire qu'elle ait la capacité à répondre de manière structurante au besoin social identifié.

Une innovation sociale doit avant tout être performante, c'est-à-dire répondre de manière structurante à un besoin social identifié.

Par nature, ces deux approches apportent un cadre pertinent pour appréhender la dimension collective d'une innovation. Elles accordent une place primordiale à la notion de système, dans laquelle la coopération entre les parties prenantes est considérée comme l'élément qui produit de la valeur. Elles offrent donc une alternative aux effets de concurrence entre les organisations, dont la valeur tient au fait de faire commun pour contribuer à lutter contre une problématique sociétale. Elles paraissent également adaptées pour prendre en compte la contribution de l'activité à l'intérêt général, en ce qu'elle replace la valeur sociale d'une activité au cœur de son système de mesure.

En revanche, elles tendent à donner une place plus importante au processus qu'au résultat, alors qu'il nous paraît que l'indicateur relatif à la rupture et à la réponse effective au besoin social identifié doivent être placés au cœur de l'instrument de mesure.

Prendre en compte la contribution collective : le *collective impact*

Dans la lignée des méthodes se concentrant sur les dynamiques de coopération, le *collective impact* propose une évaluation dont les premiers destinataires ne sont pas des acteurs externes (donneurs d'ordres, partenaires financiers) mais les parties prenantes du projet. La méthode entend donc sortir de la tension entre valorisation et amélioration dans laquelle est prise la majorité des organisations réalisant une mesure d'impact. Les marqueurs pris en compte sont les suivants : place des bénéficiaires ; nature du collectif ; intervention du collectif ; place de la recherche ; ancrage territorial ; gouvernance ; ressources ; logique d'accessibilité ; logique de service ; rupture avec l'existant ; capacité de changement social.

L'outil d'évaluation poursuit donc l'objectif principal d'améliorer l'impact des solutions développées. Il sert de boussole à l'action menée et constitue en cela un véritable instrument de pilotage. Enfin, les indicateurs de mesure sont identifiés en début de démarche mais les effets pris en compte peuvent accompagner l'évolution de l'activité. L'approche évolue ainsi dans le temps et dans la durée du programme. Elle mesure davantage la trajectoire d'un projet ou d'une innovation que ne mesure à un temps donné ses échecs ou ses réussites. Elle permet donc d'apprécier une innovation sur le temps long, permettant une appréciation plus fine de ses effets. Elle semble donc proposer un cadre intéressant pour appréhender les changements de paradigme produits par une innovation. Le développement de l'innovation sociale nécessite un cadre institutionnel dans lequel on accepte de sortir de l'urgence, pour développer des solutions à la hauteur de la complexité des problématiques visées.

Enfin, le *collective impact* repose sur le principe de contribution à la création d'une valeur commune en s'opposant à l'attribution de la création d'une valeur par un acteur. Elle s'intègre naturellement dans la valorisation de l'approche commune.

Le *collective impact* repose sur le principe de contribution à la création d'une valeur commune en s'opposant à l'attribution de la création d'une valeur par un acteur.

Si cette méthodologie, à l'instar des approches institutionnalistes et de celles relatives à la chaîne de valeur sociale, semble apporter des cadres très pertinents pour construire un outil de mesure de l'ISR, il existe des freins méthodologiques importants qu'il verra de prendre en compte dans la suite de nos travaux.

Mener une démarche collective implique tout d'abord qu'il préexiste une dynamique de coopération entre les acteurs, et non une dynamique de concurrence. Il est nécessaire qu'il préexiste une communauté de destin. La communauté de destin renvoie « à une volonté et à une capacité d'agir ensemble qui ont comme effet la constitution d'une communauté d'action ou de production » (Laval, 2016). Plus largement, cette notion privilégie une prise de conscience commune du destin humain (Morin, 2020), à l'encontre des stratégies individuelles développées par rapport à une problématique. La constitution de cette communauté de destin nous paraît primordiale au développement d'innovations sociales de rupture. Or, dans certains cas, cette communauté n'existe pas ou est difficilement identifiable.

La constitution d'une communauté de destin paraît primordiale au développement d'innovations sociales de rupture.

Le collectif doit également pouvoir se mettre d'accord sur les effets recherchés : qu'est-ce que l'on souhaite mesurer en priorité ? Les jeux d'acteurs entre les différentes parties prenantes peuvent venir interférer dans la priorisation des effets recherchés. Enfin, l'approche du *collective impact*, nécessairement longue, implique un investissement financier important.

Quels enseignements pour évaluer l'ISR ?

L'étude des différentes approches de mesure alternative, qu'elles soient individuelles ou collectives, est porteuse d'enseignements pour la conceptualisation d'un système de mesure de l'innovation sociale de rupture. Les approches individuelles mettent en lumière l'intégration de standards qui dépassent les indicateurs classiques de mesure de la performance, en s'intéressant à la contribution des organisations aux problématiques d'intérêt général. En revanche, ils ne sont par nature pas calibrés pour mesurer la valeur créée à une échelle plus large que celle d'une organisation. Les approches collectives se concentrent davantage sur les dynamiques de création des innovations, sur la valeur créée par la coopération entre les parties prenantes, sur la manière de faire de l'innovation en commun. Si cette logique semble mieux correspondre à notre compréhension des enjeux liés aux innovations sociales de rupture, il nous semble essentiel d'introduire une notion de hiérarchie entre les différents critères d'appréhension de l'ISR.

Sans rentrer dans les détails méthodologiques de construction d'un outil de mesure de l'ISR qui constituera la prochaine étape de notre démarche, nous souhaitons en réaffirmer les principes fondateurs, sur la base de la revue des outils existants dont fait l'objet ce manifeste.

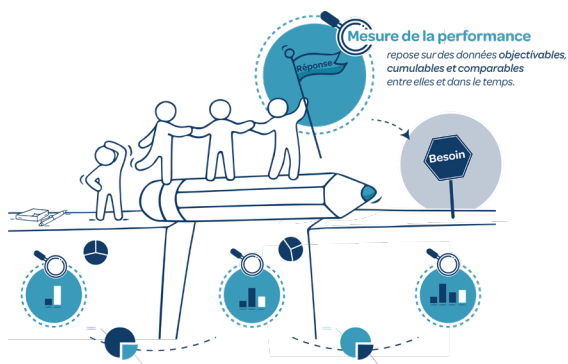
Regarder à la hauteur des enjeux de société : réalité de la résolution des problématiques sociales adressées

On l'a vu, les approches collectives s'intéressent à la manière dont l'innovation sociale émerge, en accordant de l'importance à la dynamique de coopération et en établissant une liste de critères pour déterminer ce qui relève de l'innovation sociale. Si nous partageons cette approche, nous formulons le postulat que la méthode utilisée doit permettre avant tout le développement d'une innovation sociale en faveur de l'intérêt général. La mobilisation d'une méthodologie, aussi pertinente soit elle, n'a de sens que si elle permet de produire un résultat structurant pour la société.

Prenons l'exemple d'un consortium d'acteurs agissant sur la question de l'accès aux soins des réfugiés sur un territoire. Ce consortium peut parfaitement intégrer des parties prenantes diversifiées (associations, entreprises, services de l'état, collectivités, professionnels du secteur médical) dans une logique de coopération, et proposer une solution très innovante. Pour autant, si le projet développé ne contribue pas in fine à une amélioration de l'état de santé de la population bénéficiaire, son intérêt paraît limité.

L'évaluation de l'innovation sociale

L'innovation sociale doit être à la hauteur des enjeux à laquelle elle entend répondre. Son évaluation doit donc principalement rendre compte de son efficacité et de sa performance pour répondre au besoin initialement identifié. La mesure de cette performance doit pouvoir reposer sur des données objectivables, cumulables (qui peuvent être additionnées) et comparables entre elles et dans le temps.



Cette priorisation du critère de performance ne doit pour autant pas se substituer à la prise en compte des autres critères que nous entendons mobiliser pour mesurer l'innovation sociale de rupture (détaillés dans l'introduction de ce manifeste). En effet, il nous apparaît que ces critères peuvent être au service du développement d'une innovation sociale de rupture, qui présente le potentiel de résoudre de manière structurelle une problématique sociétale.

Ces critères constituent davantage un cahier des charges ou une boussole à destination des dynamiques collectives d'acteurs dans le développement de leurs solutions. Ils peuvent permettre de qualifier, au fur et à mesure de son évolution, si l'initiative s'inscrit dans une trajectoire d'innovation sociale de rupture.

Par ailleurs, il conviendra d'être vigilant à la question de la temporalité et à la définition de performance. L'innovation sociale s'inscrit dans une logique de trajectoire, sur le temps long. L'évaluation de sa performance peut donc varier en fonction du moment choisi pour la réaliser. Ce questionnement renvoie à la différence entre l'ampleur et maturité d'une innovation sociale, que nous développerons par la suite.

¹⁰ Voir section « Pour une innovation sociale de rupture »

Apprécier une dynamique de rupture : changement de paradigme, transformations sociales souhaitées

A fin de pouvoir répondre de manière ambitieuse aux problématiques sociétales, il nous paraît important que l'innovation développée présente un caractère de rupture avec la manière existante d'appréhender ces défis. Le changement de paradigme est alors mobilisé comme un outil au service du développement de l'innovation sociale de rupture et plus largement à celui de l'innovation sociale.

Cette dimension n'est pas particulièrement soulignée dans les différentes approches étudiées dans ce manifeste, même si l'institut Godin l'intègre à ses marqueurs d'innovation. Le concept de rupture invite à changer de paradigme pour proposer une solution à une problématique, à mobiliser des outils et cadres différents de ceux habituellement convoqués.

Face aux défis structurels de montée des inégalités sociales, de réchauffement climatique, d'affaiblissement du lien social, de multiples projets et initiatives ont déjà été développés.

Pour autant, rares sont ceux qui proposent une approche radicalement différente des solutions existantes.

À titre d'illustration, l'initiative Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) peut présenter une rupture dans l'appréhension des problématiques d'emploi. Par la création d'Entreprises à But d'Emploi (EBE), créées sur les



territoires pour répondre à des besoins non couverts et qui recrutent des personnes en situation de chômage de très longue durée, cette innovation implique un changement de paradigme. Le potentiel de transformation est celui d'éradiquer le chômage de longue durée par la remise en emploi durable, et non de proposer un parcours d'insertion professionnelle à la personne.

Par ailleurs, la recherche de rupture constitue un outil de réflexion pour repenser les modalités de partenariats entre les parties prenantes, la mobilisation d'acteurs jusque-là non intégrés dans la résolution d'une problématique, ou l'expérimentation de nouvelles formes de mobilisation. Au-delà de l'émergence d'une rupture en soi, la dynamique de la démarche de rupture peut porter ses fruits.

Pour autant, une innovation peut présenter une rupture sans avoir la capacité d'apporter in fine une réponse satisfaisante et qui s'inscrit dans la durée par rapport au besoin initial. Si la rupture est un facteur favorisant la résolution d'une problématique sociale, elle peut être également résolue par une solution qui n'incarne pas de rupture particulière.

Regarder à la hauteur du collectif : approche combinaison, complémentarité, commun collectif/singulier

La logique actuelle de financement de l'innovation sociale s'établit principalement dans le cadre d'appels à projet qui, si certains appellent à se regrouper, ne proposent pas pour autant des cadres de financements collectifs. Cette approche a pour effet pervers de venir accentuer les dynamiques de concurrence entre les acteurs.

Or, nous formulons l'hypothèse que pour être en mesure de répondre aux enjeux sociétaux structurels, les projets doivent être portés par un collectif d'acteurs, unis par une ambition commune. La logique de collectif d'acteurs implique également que ces derniers soient d'une part hétérogène et d'autre part complémentaire dans leur positionnement et activités, pour permettre un changement systémique et afin de couvrir toutes les facettes d'une problématique sociétale.

Pour être en mesure de répondre aux enjeux sociétaux structurels, les projets d'innovation sociale doivent être portés par un collectif d'acteurs, unis par une ambition commune.

Par exemple, pour répondre aux problématiques d'accès à la propriété des ménages modestes, il paraît pertinent de rassembler un collectif d'acteurs évoluant dans le champ de l'habitat : à la fois les organisations sociales

(bailleurs sociaux, services sociaux et acteurs de l'accompagnement), les acteurs du logement (promoteurs immobiliers, agences immobilières) et les acteurs du financement de l'acquisition de bien (banques, assurances).

Dans ce cadre, la mesure de la valeur sociale créée doit donc être réalisée à l'échelle du collectif. Si la valeur d'une innovation sociale est due à la synergie entre les différentes parties prenantes, alors la méthodologie de mesure doit se concentrer sur le produit de cette dynamique. Il convient ainsi de dépasser les intérêts individuels de chaque acteur, de sortir de l'effet de concurrence et de s'intéresser à la valeur commune.

Cela implique également que le collectif d'acteurs puisse définir ensemble les indicateurs de mesure de performance du projet. À cet égard, une attention importante doit être apportée à la manière dont les acteurs déterminent les priorités poursuivies, qui constitueront des boussoles tout au long du développement de l'initiative. En effet, en fonction de leur posture ou de leur nature, les partenaires d'un même projet peuvent venir positionner différemment les objectifs essentiels d'un projet. Certains risques doivent par ailleurs être anticipés, comme les effets d'acteurs. Par exemple, l'influence informelle d'une organisation en particulier sur un groupe plus large peut venir impacter le choix des indicateurs, et ainsi fausser la construction de priorités communes.

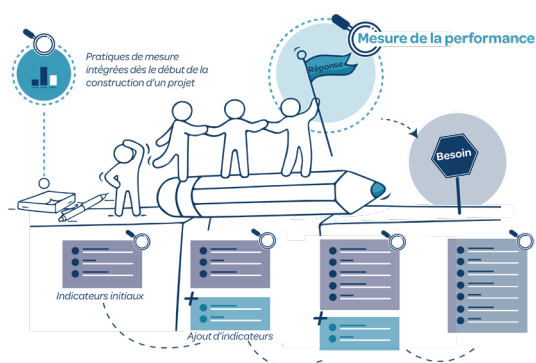
Apprécier une trajectoire : nécessité du temps long, distinction ampleur-maturité

Enfin, un aspect qu'il nous semble important d'intégrer dans la construction d'une méthodologie de mesure de l'innovation sociale est qu'elle doit pouvoir appréhender la qualité d'une innovation dans sa trajectoire.

Comme nous l'avons évoqué en synthèse, la dynamique de rupture et l'adaptation de la méthodologie à l'échelle d'un collectif constituent des boussoles de développement du projet, un cahier des charges qui doit être suivi tout au long du déploiement d'une initiative. Cela implique donc que l'évaluation de la performance, dont nous pensons qu'il s'agit d'un critère prioritaire, ne s'effectue pas à un instant T et ne constitue pas une évaluation définitive. Au contraire, elle doit s'opérer au fur et à mesure de l'évolution du projet. Par ailleurs, comme le soulignent les approches institutionnalistes et plus largement les approches collectives, une innovation sociale, pour qu'on mesure sa contribution à l'intérêt général et l'ensemble de ces externalités, doit être appréciée sur le long terme.

L'approche par trajectoire de la mesure d'impact

Cette approche par trajectoire implique que les pratiques de mesure soient intégrées dès le début de la construction d'un projet. Elle passe par ailleurs par une flexibilité dans les



indicateurs qui seront mesurés au fur et à mesure du projet. Ainsi, si un effet n'avait pas été anticipé au lancement de l'innovation, il doit pouvoir y être intégré par la suite. Cela renvoie également à la distinction entre l'ampleur d'une innovation sociale et son degré de maturité.

Une innovation peut ainsi avoir atteint un impact critique, avec des effets importants d'un point de vue quantitatif, sans avoir encore produit l'ensemble de ses effets, ce qui renvoie davantage à la notion de maturité. Par exemple, dans le cas d'un projet de solutions de mobilité inclusive sur un territoire (une auto-école sociale, un garage solidaire, etc), l'effet de court terme est la possibilité de circuler sur le territoire pour les bénéficiaires. À plus long terme, cela peut avoir pour effet un regain de confiance, le développement plus important de la carrière professionnelle ou une intégration sociale plus forte.

Conclusion

Ce manifeste nous a permis d'explorer les différentes approches existantes de mesure de la performance sociale, entre méthodes centrées sur la valeur produite par des organisations seules et celles relevant de démarches collectives.

Leur étude et mise en perspective permet ainsi de dessiner les contours de la démarche que nous souhaitons développer pour apprécier l'innovation sociale de rupture (ISR). Elle repose sur 4 points fondamentaux : placer au cœur des objectifs de l'ISR la nécessité de répondre à des problématiques sociétales, mesurer la trajectoire sur le temps long pour permettre à l'innovation d'atteindre toute sa maturité, mesurer la valeur créée par le collectif et non pas par les organisations de manière individuelle, et qualifier la rupture apportée par l'innovation.

La réflexion engagée autour de la construction d'une mesure inédite de l'innovation sociale de rupture nous conduit donc à penser, à partir de méthodes existantes de valorisation de la valeur sociale, la constitution de nouveaux indicateurs, visant à mieux prendre en compte les apports d'une initiative à des fins d'intérêt général. Il s'agit de structurer une méthode permettant de créer une boussole pour accompagner des parties prenantes diverses dans leur envie de construction

d'un projet commun, et qui leur donne les outils appropriés pour rendre ce commun concret, au-delà du simple discours.

La réflexion autour de cette méthode porte autant sur le choix d'un panel de nouveaux indicateurs que sur la manière de les formuler pour un groupe hétérogène, de les prioriser, de les utiliser tout au long du développement de l'innovation pour encadrer sa trajectoire et de s'en servir pour mesurer l'impact.

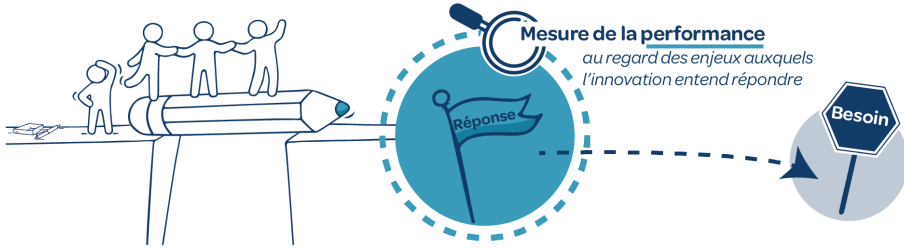
La construction d'indicateurs de mesure d'impact pour un collectif constitue alors un outil pour faire commun, permettre de dépasser le singulier, à l'échelle du porteur de projet, pour construire un collectif d'acteurs réunis autour de la volonté d'un impact global sur la problématique traitée.

Enfin cette démarche, au-delà de la construction d'une nouvelle méthodologie, implique un travail de plaidoyer auprès des donneurs d'ordre et financeurs, qu'ils soient publics (État, collectivités, agences) ou privés (fondations, mécènes) pour redéfinir les critères d'éligibilité des projets financés. En effet, la logique de financement se structure actuellement majoritairement autour d'Appels à Projets, qui favorisent la formulation de réponses pensées et portées par un acteur leader – inscrit parfois au sein d'un réseau de partenaires – et qui viennent donc freiner les logiques de coopération.

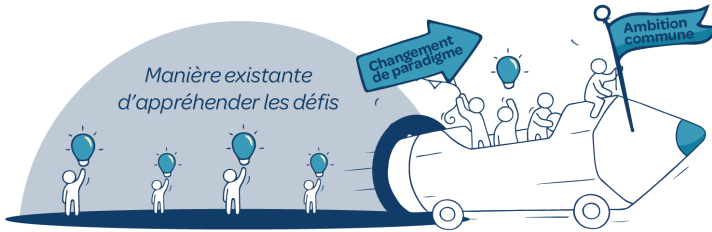
Apprécier l'innovation sociale de rupture passe par :



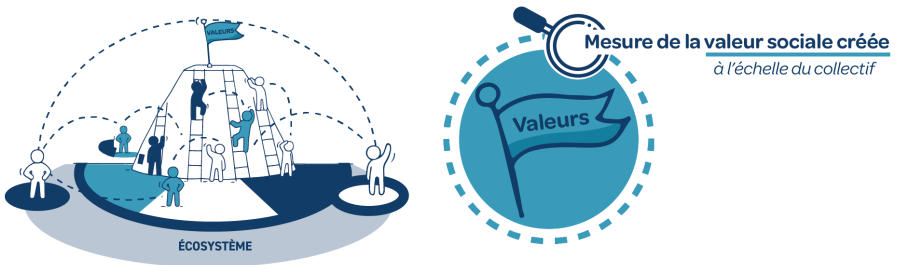
la prise en compte de la **réalité de la résolution** des problématiques sociales adressées



la qualification de la **rupture apportée** par l'innovation



La mesure de la **valeur créée** par le collectif

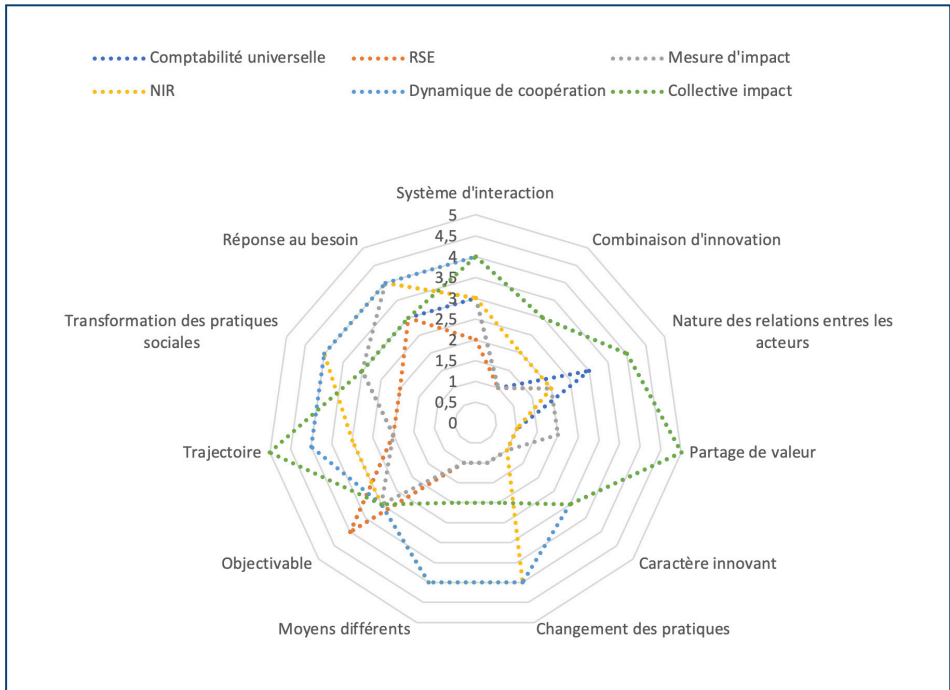


la mesure de la **trajectoire de l'innovation** sur le temps long



Annexes

1. Grille d'analyse des différentes approches pour évaluer l'ISR à partir de notre grille de qualification de l'innovation sociale de rupture



Bibliographie

BESANÇON E. & CHOCHOY N., (2015), *Les marqueurs d'innovation sociale : une approche institutionnaliste*, Revue internationale de l'économie sociale, (336), 80-93.

BLANC Y., (2018), *De l'impact social à la chaîne de valeur élargie*, Étude ESS et création de valeur, La Fonda, Avise, Labo de l'ESS.

DOUCHET L., (2019), *Être une entreprise et servir la Société. Analyse du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale en France au début du 21ème siècle*. Thèse de doctorat de sciences politiques. Université de Bordeaux.

HARRIBEY JM., (2006), *Une conception de la richesse non-marchande pour sortir du faux dilemme croissance-décroissance*, Le développement en question, Pessac, Presses universitaires de Bordeaux, p. 265-288.

JANY-CATRICE F., (2010), *La longue marche vers de nouveaux indicateurs sur les territoires*, Savoir/Agir, 11(1), 93-101.

LAMRANI EM., (2013), *Comptabilité politique ou le droit comptable au service de l'intérêt général*, Vie & sciences de l'entreprise, vol. 195 - 196, no. 3, pp. 77-9.

MÉDA D., (2020), *Promouvoir de nouveaux indicateurs de richesse : histoire d'une « cause » inaboutie*. halshs-02879066v2, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02879066v2>.

MORIN E., *Le confinement peut nous aider à commencer une détoxification de notre mode de vie*, Nouvel Obs, 18 mars 2020, <https://www.nouvelobs.com/societe/20201205.OBS37112/edgar-morin-grace-au-confinement-nous-pouvons-voir-quels-sont-nos-besoins-essentiels.html>.

POTTIER A., (2018), *Les nouveaux indicateurs de richesse modifieront-ils la croissance : Les limites de la critique du PIB*, Le Débat, 199(2), 147-156.

RENAULT M., (2017), *Dire ce qui compte, prendre en compte et rendre compte. Une réflexion analytique sur les démarches d'association des citoyens à l'élaboration de nouveaux indicateurs de richesse*, Participations, 18(2), 93-121.

VEILLARD M. & de SAINT-FRONT J., (2012), *Manifeste pour une comptabilité universelle*, Un autre regard, l'Harmattan.

2021, LabCom DESTINS



CC-BY-NC-SA Attribution
Pas d'utilisation commerciale - Partage à l'identique

Conception : Ellyx (Alice Le Dret et Jérémy Brémaud)

Coordination éditoriale : Ellyx (Maryline Bertrand)

Conception graphique : Ellyx (Laura Vidoni)

ISBN : 978-2-9580962-3-6
Achevé d'imprimé en novembre 2021
par imprimerie SODAL à Langon (33)
Imprimé en France
Dépôt légal : décembre 2021

Cet ouvrage est imprimé sur du papier fabriqué à partir de bois provenant
de forêts durablement gérées et avec des encres végétales



L'innovation sociale s'est fortement institutionnalisée en France depuis une dizaine d'années avec la mise en place par l'État et les collectivités de dispositifs d'appuis dont le nombre ne cesse de grandir. Cette institutionnalisation a conduit à organiser et alimenter les débats scientifiques et politiques sous-jacents plutôt qu'à les dépasser. L'émergence de l'innovation sociale reste à ce jour tiraillée entre un social business où s'illustrent les projets d'entreprises et leur impact, et une approche institutionnaliste où s'illustrent les effets des processus sociaux à partir de démarches endogènes.

La collection *Générer l'innovation au service de la Société* présente une réflexion, en quatre volumes, sur les trajectoires menant aux innovations sociales de rupture, à partir de l'observation des limites mais aussi des promesses issues du champ de l'innovation sociale.

Portée par le Laboratoire Commun DESTINS, cette collection a bénéficié de la mobilisation de terrains d'études partagés et d'un croisement des analyses.

Ce quatrième volume explore la notion d'impact social. Il dessine les contours et les conditions d'une innovation sociale de rupture : répondre à des problématiques structurantes, mesurer la trajectoire d'une innovation à long terme, mesurer la valeur créée par le collectif et qualifier la rupture apportée par l'innovation.

ISBN : 978-2-9580962-3-6



labcom-destins.fr