

Denis Harrisson, Valérie Vincent et Joanie Rollin

Centre de recherche sur les innovations sociales (Crises), Montréal

INNOVATION SOCIALE ET ARRANGEMENTS EFFICACES

L'innovation sociale rend compte de la reconstitution des liens sociaux ainsi que de l'offre des services de proximité. Elle répond à des problèmes de la vie pratique bien plus qu'à des constructions conceptuelles. C'est pourquoi l'innovation sociale se reconnaît d'abord par son caractère pragmatique. Dans ce texte, l'innovation sociale et ses composantes seront présentées en insistant notamment sur le processus délibératif, participatif et persuasif de mise en œuvre. Notre argumentation principale repose sur deux illustrations d'innovations sociales au Québec. Le processus particulier de l'innovation sociale sera traité en examinant les connexions nécessaires entre une variété d'acteurs hétéroclites qui négocient leur adhésion à l'innovation sociale. L'innovation sociale a été peu théorisée. Les écrits scientifiques notent sa complexité et son hétérogénéité alors qu'il n'y a pas d'unanimité sur ce que l'innovation sociale révèle (Moulaert *et al.*, 2005 ; Harrisson et Klein, 2007).

À l'origine de l'innovation sociale

Les innovations sociales émergent d'une réaction de la société civile aux crises économiques et sociales, à

l'affaiblissement des liens sociaux et aux difficultés de l'État providence. Ces réactions donnent lieu à de nouveaux arrangements sociaux par la rencontre d'acteurs sociaux désireux de résoudre des problèmes, de répondre à des besoins et de satisfaire des aspirations légitimes. Ils prennent alors l'initiative de la démarche qui les conduira vers une solution nécessitant des compromis. L'innovation sociale pallie aux faiblesses de l'État et du secteur privé, l'un aux prises avec des problèmes budgétaires, des déficits, des obstacles politiques (Esping-Anderson, 2002), l'autre impliqué dans une restructuration économique orientée vers l'économie de service entraînant des licenciements, une plus grande insécurité de l'emploi et une dégradation des conditions de travail (Askenazy, 2004). La société civile prend alors le relais par des initiatives économiques (exemples, Technopôle Angus¹ ou le Fonds de solidarité) ou sociales (exemples, les Centres de la petite enfance, CPE, les entreprises d'insertion ou les services de soins à domicile).

Les expériences récentes que sont Médecins sans frontières, la Grameen Bank², le tandem Groupe Écobes³ et Crépas⁴ contre le décrochage scolaire remettent à jour les innovations sociales issues d'une tension dans la plupart des institutions et des systèmes qui soutiennent le développement des individus et des

communautés (Ackers, 2002). La responsabilité morale, les dimensions éthiques des relations sociales, le sens civique et communautaire (Chaniel, 2001), la vie associative (Putnam, 2000) et démocratique (Laville, 2007) sont alors considérés comme des attributs nécessaires à la conduite d'une société ordonnée. En effet, l'innovation sociale concilie différents intérêts des acteurs en priorisant les valeurs solidaires avant la performance économique afin d'éviter la rupture sociale et de rétablir les institutions sociales ou d'en créer de nouvelles. Ce faisant, la société civile s'engage également dans la restauration des droits démocratiques, afin de réinstaurer une communauté morale au sens durkheimien.

La société néolibérale et l'entreprise capitaliste post-fordiste entraînent la dissolution des liens sociaux en accordant la priorité aux relations utilitaires marchandes. L'innovation sociale est également un moyen de produire de nouveaux services palliant aux débordements des systèmes incapables de fonctionner selon les attentes des citoyens et des usagers. Les réponses ne relèvent plus de l'État régulateur. Elles reposent dorénavant sur le rôle des acteurs de la société civile ou sur l'entrepreneur social appuyé par l'État à travers le soutien de politiques publiques ou par des fondations privées dans les sociétés orientées par le marché. La société civile est engagée à trouver l'équilibre entre l'aspect économique et les aspects humains et sociaux du changement. Ainsi, la croissance économique ne sacrifie pas le bien-être des citoyens (Defourny, 2001 ; Ackers, 2002 ; Lévesque, 2007).

L'innovation sociale sera évaluée selon deux critères : les liens sociaux nouveaux issus de la prise d'initiatives et l'efficacité du dispositif créé. Le premier concerne la conception ou le renouvellement des arrangements sociaux à travers la participation des acteurs à la création de connaissances, de valeurs ou de services ; le second terme concerne la capacité de ces liens sociaux à répondre de façon adéquate au problème initial. En

bref, si l'on reprend le tout dans les termes schumpétériens, l'innovation sociale consiste à prendre des initiatives, à développer de nouveaux services, de nouveaux procédés, d'en améliorer certains, de changer ou de modifier l'un des termes afin de relever de nouveaux défis économiques ou sociaux. Par l'entremise des innovations sociales, les citoyens poursuivent des buts communs, ils bâtissent des réseaux, ils tissent des liens. Ils reconstruisent aussi la solidarité (Moulaert *et al.*, 2005). En voici une illustration avec le cas de la Tohu (Cité des arts du cirque).

La Tohu⁵ est une salle de spectacle consacrée aux arts du cirque, ouverte depuis 2004. Il s'agit d'un carrefour voué à la diffusion, à la production, à la création et à l'enseignement du cirque auquel se sont progressivement ajoutés deux autres volets connexes : participer activement à la réhabilitation d'un ancien site d'enfouissement de déchets situé en milieu urbain ; contribuer au développement du quartier Saint-Michel à Montréal, l'un des plus densément peuplés et des plus défavorisés au Canada. Cette innovation sociale révèle une combinaison entre le développement économique d'un quartier promouvant des valeurs de protection environnementale, le développement durable et l'engagement envers les citoyens d'un quartier défavorisé. L'histoire de la Tohu témoigne bien de l'importance de la mise en réseaux d'acteurs dans la mise en place d'une innovation sociale et fait ressortir la configuration institutionnelle favorable au développement d'un tel projet.

Ainsi, c'est à la suite des États généraux sur les arts du cirque organisés en 1999 que les principaux acteurs de ce secteur (En Pistes, l'École nationale de cirque et le Cirque du Soleil) se sont regroupés afin d'inscrire la vocation de leurs organisations respectives dans un projet plus large, celui de la Cité des arts du cirque. Ensemble, ils ont identifié le territoire sur lequel ils envisageaient la nouvelle cité : un site jouxtant le siège social du Cirque du Soleil dans le quartier Saint-Michel, à

Montréal. Le choix de ce site inhospitalier – loin du centre-ville artistique et coincé entre une autoroute surélevée et un ancien dépotier municipal – recelait certes un potentiel de développement intéressant. Néanmoins, la communauté locale, défavorisée et multi-ethnique, aux prises avec de graves problèmes sociaux ajoutait de lourds défis à une entreprise en émergence.

Une fois l'OBNL incorporé et le territoire repéré, une vaste mobilisation a été enclenchée et de nombreux partenaires se sont joints aux innovateurs initiaux pour apporter leur soutien au projet. Les trois niveaux gouvernementaux (fédéral, provincial et municipal) ont accordé un soutien financier au projet ; un partenaire privé (SSQ groupe financier) s'est proposé comme commanditaire principal de la salle de spectacle ; des chercheurs ont écrit des articles sur les activités de la cité⁶ ; les entreprises environnementales voisines du site (le Centre d'expertise sur les matières résiduelles et Gazmont, entreprise qui transforme le méthane du dépotier en électricité) ont partagé leur expertise en matière d'environnement ; enfin, des partenaires communautaires (Vivre Saint-Michel en santé⁷ et Oser Jarry⁸) ont échangé leurs connaissances et leurs compétences en matière de développement social et communautaire.

Aujourd'hui, la Tohu est un lieu dynamique qui est bien ancré dans sa communauté. Elle entre maintenant dans une phase déterminante : la consolidation des liens, tant avec ses partenaires qu'avec le public. Si elle est reconnue comme étant une innovation sociale, c'est que le projet a pris forme grâce à l'initiative, au partenariat et à la solidarité de plusieurs acteurs issus de divers réseaux existants, qui se sont regroupés autour d'objectifs et de valeurs communes. La Tohu s'intègre également dans une démarche de revitalisation d'un territoire industriel contaminé. La mission communautaire est aussi liée à une mobilisation plus large, déjà entamée par les acteurs en place. En somme,

la dimension territoriale et la configuration institutionnelle facilitent le partage des connaissances et les contacts entre les organisations, la diffusion et les alliances entre les réseaux d'acteurs.

La Tohu est le résultat de la rencontre de multiples acteurs en provenance d'univers socio-économiques distincts. Ils représentent divers intérêts, mais partagent un projet commun qu'ils construisent en se rassemblant. Ils sont disposés à créer de nouvelles formes de gouvernance. Le résultat se juge en fonction des deux éléments critiques de l'innovation sociale. D'abord, le projet transforme le milieu social en recréant des liens sociaux. Ensuite, ce cas montre en quoi l'innovation sociale est un processus, une démarche évolutive qui rassemble différents acteurs, ce qui les entraîne à produire un résultat combinant des objectifs multiples. Cette notion de « social » comporte ici deux significations. D'abord, elle induit une démarche socialement construite, volontaire et organisée de manière à ce que chaque acteur impliqué puisse y contribuer à la mesure de ses aspirations, de ses moyens, de ses valeurs et de ses intérêts. Ensuite, le résultat obtenu s'évalue en fonction de certains besoins sociaux dont l'insertion sur le marché du travail de personnes vulnérables, conduisant vers une plus grande cohésion sociale.

L'innovation sociale qu'est la Tohu n'est sans doute pas reproductible, les conditions conduisant à sa création sont uniques. Le processus entraînant une diversité d'acteurs hétérogènes dans des activités de mise en forme du projet pourrait toutefois être reconnu et codifié afin que d'autres innovateurs impliqués dans d'autres projets puissent s'engager dans un processus analogue. C'est entre autres pour cette raison que l'innovation sociale est d'abord reconnue comme étant un processus avant d'être un résultat. Elle conduit à la mise en œuvre d'instances délibératives qui participent des nouvelles voies d'expression, des aspirations et des intérêts des acteurs de la société civile, ceux de

l'économie marchande et ceux de l'État. Nous allons maintenant voir, dans la section suivante, comment ce processus conduit à l'innovation.

Le processus d'innovation sociale

Innover exige un élément déclencheur, une prise de conscience à propos d'une crise ou d'un conflit qui ne trouve son dénouement que si des personnes identifiées à une communauté, une association ou une organisation prennent l'initiative de résoudre l'état de tension. Toutefois, elles ne peuvent réaliser le projet que si des alliances sont créées avec d'autres acteurs provenant d'autres milieux. Innover exige de la diversité et des communications (Hollingsworth, 2000). L'innovation sociale met en évidence les réseaux par lesquels circulent les idées et les connaissances nouvelles. Plus les communications sont riches en contenu et les rencontres en présence d'acteurs diversifiés sont fréquentes, plus les connaissances codifiées et tacites ont de chances d'être communiquées. D'où l'idée d'encourager les forums d'échanges. Ces derniers permettent le développement de solutions appropriées et innovantes. Les interactions fréquentes et intenses entre les acteurs augmentent le potentiel de communication des connaissances. Lorsqu'elles sont combinées avec la diversité, il y a place à l'innovation. Les personnes transitent d'un groupe à l'autre, à l'intérieur et à l'extérieur de leur communauté, de leur association ou de leur organisation. Des liens se créent, des projets communs se développent par le biais de rencontres entre acteurs du milieu communautaire et du monde des affaires, des fonctionnaires, des représentants syndicaux, des chercheurs universitaires, comme l'a montré le cas de la Tohu. Ces alliances produisent un mode de coordination essentiel qui repose sur des systèmes de règles

complexes et font émerger la confiance (Harrisson et Klein, 2007).

Les réseaux transcendent les frontières entre les organisations et les associations et lient les acteurs malgré la distance. Les centres de recherche, les OBNL et les entreprises d'économie sociale ont rapidement compris l'importance de la diffusion et du réseautage pour favoriser l'innovation sociale. Le projet de Réseau québécois en innovation sociale (RQIS), une initiative soutenue par le ministère du Développement économique, Innovation et Exportation du Québec, l'Université du Québec et le Centre de recherche sur les innovations sociales (Crises) constitue l'un de ces lieux de convergence des acteurs qui participent aux processus d'innovation sociale⁹ en mettant en lumière les conditions d'émergence, les acteurs impliqués, les processus ou les résultats de plusieurs démarches. L'innovation sociale n'est pas le produit d'expérimentations en laboratoire. Elle n'est pas non plus diffusée par le marché. Elle est l'objet d'expérimentations enracinées localement. Il s'agit bien d'agrandir l'onde de ses effets et de voir à ce que d'autres milieux puissent s'approprier les innovations sociales.

L'innovation dépasse la phase de conception par la diffusion à un ensemble plus large. À l'innovation de proximité succède alors une phase de dissémination vers l'innovation élargie. La recherche en sciences sociales joue un rôle important, par la codification des expérimentations souvent peu documentées et difficiles à transférer vers d'autres milieux. Les milieux utilisateurs peuvent s'approprier des connaissances provenant d'un projet innovateur codifié. Le transfert de connaissances est réussi lorsque les changements dans les services offerts à la collectivité sont perceptibles et que le milieu utilisateur en est satisfait. Une particularité de l'innovation sociale réside dans la « transférabilité » de connaissances codifiées, mais non standardisées. Or l'innovation sociale n'est ni brevetable ni commerciale.

Elle est ancrée lorsque les pratiques organisationnelles sont transformées et qu'elle donne lieu à un changement durable. Pour traiter de la question de la diffusion d'une innovation à un ensemble élargi, l'exemple des Centres de la petite enfance (CPE) sera utilisé.

Les CPE sont des entreprises d'économie sociale privées et autonomes, à but non lucratif et administrées démocratiquement par des parents utilisateurs de services (Briand, Bellemare et Gravel, 2004). Au Québec, ils sont reconnus comme étant une innovation sociale. Le processus par lequel ils ont été implantés témoigne de la force de la mise en relation de certains réseaux d'acteurs et de la capacité de se mobiliser, ouvrant une restructuration institutionnelle de grande ampleur. Plus tard, cette innovation sociale issue de la société civile a été diffusée par l'État. En effet, la diffusion des CPE sur tout le territoire québécois est le résultat d'une politique publique d'inscription de cette innovation sociale à la politique familiale du Québec et à son encadrement par le ministère de la Famille et de l'Enfance. L'État n'est cependant ni le maître d'œuvre de ces organisations à visée sociale, ni le détenteur de ce service public géré par des organisations publiques, privées ou de l'économie sociale. Dans ce cas précis, l'État se fait le partenaire de cette initiative née de la société civile. Il en est le principal diffuseur et cela n'entraîne ni obligation, ni coercition. Toutes les innovations

sociales ne peuvent toutefois être diffusées de cette manière. Plusieurs s'effritent en cours de route ou n'ont de répercussions que sur le plan local, c'est là le dilemme des innovations sociales.

Conclusion

L'innovation sociale reflète de nouveaux arrangements qui s'éloignent des pratiques passées. Paradoxalement, les changements reflètent également les arrangements existants qui sont des cadres interprétatifs pour les acteurs. Une innovation sociale ne marque pas une rupture radicale avec la société ni avec les communautés. Elle donne lieu à des changements durables si elle transite par des réseaux d'acteurs de différentes sphères et que ces derniers utilisent leur pouvoir collectif pour modifier les systèmes et les politiques publiques. Il n'y a pas d'innovation durable sans changement dans les institutions. L'État et la société civile peuvent être intégrés comme un réseau d'institutions normatives. Ce sont les relations institutionnelles qui permettent de créer des relations stables, la confiance à long terme et la loyauté nécessaire à une société cohésive. Cela n'est possible que si la société ne donne pas lieu à des excès d'inégalités et que le cadre institutionnel est en mesure de tenir compte des attentes de chacun.

NOTES

1. Fondé dans les années 1990, le Technopôle Angus regroupe sous son toit plusieurs entreprises d'économie sociale. Le projet est né à la suite de la fermeture des Ateliers Angus, une filiale du Canadien Pacific qui entretenait des locomotives. Cette fermeture a causé la perte de nombreux emplois en plus de laisser à

l'abandon un site industriel contaminé. C'est, entre autres, grâce à l'initiative de la Corporation de développement économique communautaire Rosemont-Petite-Patrie que ce projet a vu le jour.

2. La Grameen Bank est une banque fondée au Bangladesh en 1976 et dont les activités sont basées sur le micro-crédit.
3. Groupe d'étude sur les conditions de vie et les besoins de la population (Cégep de Jonquière, Saguenay, Québec).
4. Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (Cégep de Jonquière, Saguenay, Québec).
5. Cas documenté dans Rollin et Vincent, 2007.
6. Tarik Meliani, *La Tobu, promotion d'un cluster multi-activité*, mémoire dirigé par E. Raufflet, Montréal, décembre 2005, 148 p.
7. Table de concertation intersectorielle du quartier Saint-Michel œuvrant à l'amélioration de la qualité de vie de ses habitants.
8. Projet visant la revitalisation de la rue Jarry à Montréal par l'implantation de commerces attrayants qui permettraient d'attirer de l'achalandage dans le secteur.
9. Site <www.uquebec.ca/rqis>.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ACKERS, P., « Reframing Employment Relations: the Case for Neo-Pluralism », *Industrial Relations Journal*, vol. 33, n° 1, 2002, p. 2-19.
- ASKENAZY, P., *Les Désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, La République des idées, Paris, Seuil, 2004.
- BRIAND, L., BELLEMARE, G., GRAVEL, A.-R., « L'évolution des rapports de contrôle et de surveillance entre le ministère de la Famille et de l'Enfance (MFE) et les Centres de la petite enfance (CPE) », *Cahiers du Crises*, coll. « Études théorique », Uqam, juillet 2004, 56 p.
- CHANIAL, P., *Justice, don et association*, Paris, La Découverte, 2001.
- DEFOURNY, J., « Introduction: from Third Sector to Social Enterprise », in BORZAGA, C., DEFOURNY, J. (dir.), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Sector, Routledge, London & New-York, 2001, p. 1-28.
- ESPING-ANDERSON, G. (dir.), *Why We Need a New Welfare State*, Oxford University Press, 2002.
- KLEIN, J.-L., HARRISSON, D., « Introduction : Placer la société au centre de l'analyse de l'innovation », in KLEIN, J.-L., HARRISSON, D. (dir.), *L'Innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, PUQ, 2007, p. 1-16.
- HOLLINGSWORTH, R. J., « Doing Institutional Analysis: Implication for the Study of Innovations », *Review of International Political Economy*, vol. 7, n° 4, 2000, p. 595-644.
- LAVILLE, J.-L., « Éléments pour l'analyse du changement social démocratique », in KLEIN, J.-L., HARRISSON, D. (dir.), *L'Innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, PUQ, 2007, p. 89-120.
- LÉVESQUE, B., « L'innovation dans le développement économique et social », in KLEIN, J.-L., HARRISSON, D. (dir.), *L'Innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, PUQ, 2007, p. 43-67.
- MELIANI, T., *La Tobu, promotion d'un cluster multi-activité*, mémoire dirigé par E. RAUFFLET, Montréal, École des hautes études commerciales, 2005, 148 p.
- MOULAERT, F., MARTINELLI, F., SWYNGEDOUWS, E., GONZALEZ, S., « Toward Alternative Model(s) of Local Innovation » (1969-1990), *Urban Studies*, vol. 42, n° 1, 2005.
- PUTMAN, R. D., *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, New-York, Simon & Schuster, 2000.
- ROLLIN, J., VINCENT, V., HARRISSON, D., *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*, rapport du projet de Réseau québécois en innovation sociale (RQIS), Université du Québec, 2007, 78 p.
- SCHUMPETER, J. A., *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press 1^{re} éd. 1931, nlle éd. 1967.