



L'INNOVATION DANS LA GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE

Volume 2 : Recension des écrits

Martin Normand

Université d'Ottawa

Ottawa (Ontario)
janvier 2012

Les savoirs de la gouvernance communautaire est une Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) financée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) que nous remercions de son soutien. Nous remercions également la Faculté des sciences sociales de l'Université d'Ottawa de son appui à nos travaux.

Les savoirs de la gouvernance communautaire
Université d'Ottawa
55, avenue Laurier Est, pièce 3182
Ottawa (Ontario), K1N 6N5
www.aruc.uOttawa.ca
janvier 2012

Table des matières

Auteur.....	i
Remerciements.....	i
Sommaire.....	ii
Introduction.....	1
1. Comment définir l'innovation ?.....	2
2. L'innovation sociale.....	3
2.1 Deux conceptions de l'innovation sociale.....	5
2.1.1 L'innovation comme solution.....	6
2.1.2 L'innovation comme processus.....	8
3. Innovation, gouvernance et organisations.....	13
Conclusion.....	19
Bibliographie.....	21

Index des tableaux

TABLEAU 1 - Éléments descriptifs de l'innovation comme solution.....	7
TABLEAU 2 - Les étapes du processus d'innovation sociale.....	11
TABLEAU 3 - Les étapes du processus d'innovation.....	12
TABLEAU 4 - L'innovation dans la gouvernance comme solution.....	16
TABLEAU 5 - L'innovation dans la gouvernance comme processus.....	17



Auteur

Martin Normand est assistant de recherche au sein de l'Alliance de recherche *Les savoirs de la gouvernance communautaire* depuis 2009. Dans ce cadre, il a publié un catalogue des pratiques potentiellement innovantes au sein de la francophonie canadienne, *L'innovation dans la gouvernance communautaire, Volume 1* (www.aruc.uottawa.ca). Il est aussi affilié à la Chaire de recherche sur la francophonie et les politiques publiques de l'Université d'Ottawa et au Centre de recherche sur les politiques et le développement social de l'Université de Montréal.

En 2009, la thèse de maîtrise de Martin Normand, *À la recherche d'une théorie du développement global : Une approche contextuelle pour l'étude du développement des communautés francophones vivant en situation minoritaire*, a remporté le prix de maîtrise René-Lupien offert par la Faculté des études supérieures et postdoctorales de l'Université d'Ottawa pour reconnaître l'excellence d'une thèse rédigée en français et contribuant à la francophonie canadienne. La thèse paraîtra aux Éditions Prise de parole. Martin Normand est présentement candidat au doctorat au Département de science politique de l'Université de Montréal.

Remerciements

Merci à Linda Cardinal et à Nathalie Plante de leurs appuis et précieux commentaires tout au long de la préparation du document. Merci aussi, à tous les membres de l'alliance de recherche *Les savoirs de la gouvernance communautaire* pour leurs commentaires et suggestions, soit Caroline Andrew, Université d'Ottawa, Nathalie Bélanger, Université d'Ottawa, Guy Chiasson, Université du Québec en Outaouais, Consortium national de formation en santé (CNFS), Geneviève Couillard, Fédération de la jeunesse franco-ontarienne (FESFO), Lori-Ann Cyr, Diversis, Christine Dallaire, Université d'Ottawa, Nathalie Des Rosiers, Université d'Ottawa, Tina Desabrais, doctorante, Université d'Ottawa, David Doloreux, Université d'Ottawa, Diane Farmer, Université de Toronto, Éric Forgues, Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques (ICRML), Magalie-France Houle, FESFO, Marc L. Johnson, Universalialia, Joël Madore, post-doctorant, Université d'Ottawa, Danielle Manton, Association des juristes d'expression française de l'Ontario (AJEFO), Sonia Ouellet, Commission d'appel et de révision des professions de la santé, Martine Plourde, Réseau de développement économique et d'employabilité de l'Ontario (RDÉE Ontario), Selma Sonntag, Humboldt State University, Mathieu Voyer, Association francophone des municipalités du Nouveau-Brunswick (AFMNB), John Walsh, National University of Ireland, Galway, et Colin Williams, Cardiff University.

Sommaire

L'innovation dans la gouvernance communautaire est au cœur de la problématique de l'alliance de recherche *Les savoirs dans la gouvernance communautaire* dont un des objectifs est d'analyser les facteurs d'innovation et les possibilités d'apprentissage que recèlent les pratiques de gouvernance des groupes au sein des minorités linguistiques. La présente recension des écrits comprend trois parties. La première répertorie les multiples définitions de l'innovation. La deuxième partie privilégie les écrits spécialisés sur l'innovation sociale. Elle présente les deux principales façons de concevoir l'innovation sociale : comme une solution et comme un processus. La troisième partie fait la lumière sur les liens entre la question de l'innovation, la gouvernance et les organisations afin d'y extraire des éléments d'analyse pour l'étude de l'innovation dans la gouvernance communautaire.

Introduction

L'objectif de l'alliance de recherche sur les savoirs de la gouvernance communautaire est « d'étudier, d'évaluer, de comparer et de formaliser les savoirs de la gouvernance communautaire développés au sein de la francophonie canadienne depuis les années 1990 » (Cardinal, 2008 : 12). En simplifiant, les savoirs de la gouvernance communautaire constituent la somme des connaissances théoriques et pratiques ainsi que des habiletés acquises par les groupes communautaires, notamment au chapitre de la prise de décision, de la résolution de conflits, et de l'action concertée en vue d'accroître leur capacité d'action et d'autoréflexion.

L'hypothèse de l'alliance de recherche est que « ces savoirs sont des indicateurs importants de la capacité d'adaptation, d'innovation et d'apprentissage des groupes au sein de leur environnement. Ils sont l'expression de l'engagement des groupes envers leur développement » (Cardinal, 2008 : 12). Dès lors, l'alliance de recherche analyse les « facteurs d'innovation et d'apprentissage au sein des pratiques [...] notamment les possibilités de transversalité ou d'essaimage des pratiques d'un groupe à l'autre » afin, à terme, de « valider les facteurs d'innovation identifiés et les possibilités d'apprentissage qu'elles recèlent » (Cardinal, 2008 : 17).

La méthode privilégiée au sein de l'alliance de recherche pour étudier l'innovation dans la gouvernance est celle des études de cas. Chacun des groupes partenaires a contribué une pratique potentiellement innovante qui fera l'objet d'une étude plus approfondie¹. Les six groupes communautaires partenaires de l'alliance sont : l'Association francophone des municipalités du Nouveau-Brunswick (AFMNB), l'Association des juristes d'expression française de l'Ontario (AJEFO), le Consortium national de formation en santé (CNFS), Diversis Inc., la Fédération de la jeunesse franco-ontarienne (FESFO) et le Réseau de développement économique et d'employabilité de l'Ontario (RDÉE Ontario). Dans l'esprit d'une démarche partenariale, chaque groupe participe activement à toutes les étapes de la recherche sur les pratiques.

La présente recension des écrits constitue la première étape de la recherche sur l'innovation dans la gouvernance communautaire au sein de l'alliance de recherche. Elle comprend trois parties. La première répertorie les multiples définitions de l'innovation. La deuxième partie privilégie les écrits spécialisés sur l'innovation sociale. Elle présente les deux principales façons de concevoir l'innovation sociale : comme une solution et comme un processus. La troisième partie fait la lumière sur les liens entre la question de l'innovation, la gouvernance et les organisations afin d'y extraire des éléments d'analyse pour l'étude de l'innovation dans la gouvernance communautaire.

¹ Toutes les pratiques identifiées par les groupes partenaires de l'alliance de recherche sont décrites dans *L'innovation dans la gouvernance communautaire, Volume 1 : Catalogue des pratiques* (Normand, 2011). Les descriptions présentent les acteurs impliqués, le problème que l'innovation doit résoudre, la mise en œuvre de l'innovation et les supports qui ont été produits. Les portraits dressés dans ce document restent à être complétés par les équipes de recherche partenariale qui travaillent sur chacune des pratiques.

1. Comment définir l'innovation ?

Les écrits spécialisés sur le thème de l'innovation sont nombreux². Les chercheurs sont aussi confrontés au fait qu'il existe une multiplicité de définitions opérationnelles de ce que constitue une innovation. Par exemple, Landry et coll. ont recensé 19 définitions de l'innovation dans une trentaine d'ouvrages (Landry et coll., 2007 : 21).

L'on peut dégager six éléments communs à l'ensemble des définitions. D'abord, deux éléments inter-reliés reviennent fréquemment dans les écrits, soit la nouveauté et le changement. Simplement dit, « toute innovation doit comporter un élément de nouveauté » (Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), 2005 : 67). L'innovation se définit ainsi comme étant une nouvelle idée aux caractéristiques inédites qui est développée et qui change ce qui la précède en vue de l'améliorer³.

Un troisième élément commun aux écrits renvoie à la question de la mise en œuvre de l'idée nouvelle. Dès lors, pour que l'on puisse parler d'une innovation, celle-ci doit avoir dépassé le stade de l'élaboration ou de la réflexion et avoir été appliquée dans une unité particulière, entre autres une organisation ou une institution. Dit autrement, l'étape de la mise en œuvre permet de concrétiser l'idée nouvelle. Elle sert à identifier ses résultats, fructueux ou non.

Un quatrième élément est l'importance de diffuser une innovation réussie. En effet, plusieurs (Klein et coll., 2009 ; Tardif, 2005) suggèrent qu'une innovation est un succès seulement si son usage se diffuse et se généralise ou encore si elle s'institutionnalise une fois que ses effets positifs sont reconnus. Aussi, la diffusion anime un processus dynamique selon lequel chaque innovation prépare le terrain à d'autres (Mulgan, 2007 : 5) et encore, cette suite d'innovations peut engendrer un environnement favorable à des changements positifs plus substantiels dans la société (Alberti et Bertucci, 2006 : 2).

Un cinquième élément est que l'innovation doit être considérée comme étant une solution à un problème particulier. Ainsi, c'est le produit introduit par l'innovation qui constitue l'objet d'analyse. Par exemple, Bradford considère qu'une innovation sert à remplacer des « pratiques inefficaces et non durables par des approches intelligentes et responsables » (Bradford, 2003 : 1). Elle permet « l'application des meilleures idées, en temps opportun, à la solution de problèmes émergents » (Bradford, 2003 : 1).

Dans un sixième temps, l'innovation peut être considérée comme étant un processus menant à un changement durable. Dans ce cas-ci, l'objet d'analyse comprend le développement de l'idée, son application, et ses retombées. Landry et coll. soulignent, pour leur part, que ceux qui privilégient cette approche vont accorder une attention particulière aux conséquences que pourrait avoir l'innovation « en matière d'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et/ou de la qualité des services offerts, ainsi qu'en matière de valeur et utilité ajoutées » (Landry et coll., 2007 : 20).

² Pour plusieurs, Schumpeter, en économie, est le premier à avoir théorisé l'innovation. Il définit l'innovation comme l'expression d'une rupture d'avec les normes précédentes et accorde un rôle important aux entrepreneurs dans ce processus (Klein et coll., 2009 : 3 ; Schumpeter, 1947).

³ Selon Mulgan (2007 : 8), une définition simple de l'innovation, c'est-à-dire une nouvelle idée qui fonctionne, devrait, notamment, permettre de distinguer l'innovation de l'amélioration (qui renvoie à des changements graduels) et de l'invention (qui n'a été ni mise en œuvre, ni diffusée).

En somme, les écrits spécialisés traitant de l'innovation permettent d'identifier certains éléments de définition communs, soit la nouveauté, le changement, la mise en œuvre et la diffusion. Les éléments retenus peuvent servir à étudier l'innovation à l'image d'une solution ou d'un processus.

Toutefois, les définitions ratissent large et s'appliquent à tous les domaines. On peut parler d'innovation dans une foule de domaines : la technologie, l'organisation du travail, la gouvernance, la production et la prestation de produits et de services. Il apparaît donc pertinent de resserrer la portée des écrits sur l'innovation pour identifier ceux qui s'appliquent le mieux à l'étude de la gouvernance communautaire, ce que permet de faire le champ de l'innovation sociale comme le suggèrent Moore et Hartley⁴ (2008 : 14).

2. L'innovation sociale

Si les définitions opérationnelles de l'innovation sont multiples, celles-ci sont mieux ciblées et les finalités sont plus partagées dans le domaine de l'innovation sociale. Elles connotent « de nouvelles façons de faire, de nouvelles pratiques, de nouvelles combinaisons, de nouvelles approches, de nouveaux concepts [...] des savoir-faire et des habiletés nouvelles à répondre à des besoins relevants (sic) du social » (Tardif, 2005 : 30). Les innovations sociales visent aussi « de nouveaux arrangements sociaux, de nouvelles formes de mobilisation des ressources et de nouvelles réponses à des problèmes auxquels les solutions connues ne suffisent pas » (Klein et coll., 2009 : 3).

Pour leur part, Andrew et Klein (2008), à la suite de Mulgan (2006), considèrent que l'innovation sociale porte sur les activités et les services novateurs qui servent à combler un besoin social et qui sont diffusés par des organisations dont les fonctions premières sont aussi sociales⁵. Landry et coll. abondent dans le même sens. Ils s'appuient sur la définition de Bouchard, selon laquelle l'innovation sociale correspond à « toute nouvelle approche, pratique ou intervention, ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou solutionner un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés » (Bouchard, 1999, dans Landry et coll., 2007 : 6).

Quant à Assogba, il reprend la définition de Saucier et coll. Il définit une innovation sociale comme « une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles » (Saucier et coll., 2006, dans Assogba, 2010 : 2).

Murray, Caulier-Grice et Mulgan (2010 : 3) ont aussi recensé plusieurs définitions de l'innovation sociale. Ils reconnaissent la nouveauté de l'idée et le fait qu'elle répond à des besoins sociaux en plus de contribuer à créer de nouvelles relations et collaborations sociales. Ainsi, l'innovation sociale est

⁴ Moore et Hartley considèrent que les innovations dans la gouvernance constituent une catégorie importante des innovations sociales (« *an important class of social innovations* »).

⁵ « *Social innovation refers to innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly diffused through organizations whose primary purposes are social* » (Mulgan 2006, dans Andrew et Klein, 2008 : 5).

bénéfique pour la société, entre autres parce qu'elle accroît sa capacité à agir sur elle-même. Toutefois, Murray, Caulier-Grice et Mulgan considèrent que la nouvelle solution au problème social doit être fonctionnelle, efficace, durable, juste et qu'elle doit profiter à la société dans son ensemble et non uniquement à un individu en particulier.

Ainsi comprise, une innovation peut prendre la forme d'un produit, d'un processus, d'une technologie ou encore d'un principe, d'une idée, d'une pièce législative, d'un mouvement social ou d'une intervention. Murray, Caulier-Grice et Mulgan (2010 : 10) soulignent aussi, en s'inspirant du *National Endowment for Science, Technology and the Arts* (NESTA), que l'innovation sociale répond à des besoins sociaux qui sont généralement négligés par le marché traditionnel ou sur lesquels l'État n'est que peu ou mal intervenu.

En somme, comme l'explique Harrisson, les définitions « se rejoignent toutes par cette interprétation commune d'un ensemble de stratégies, d'idées et de formes d'organisation visant à répondre à la diversité des besoins sociaux » (Harrisson, 2010 : 16). Deux éléments sont donc à retenir en particulier, soit que l'innovation sociale nécessite la présence d'acteurs sociaux d'une part, et, d'autre part, qu'elle représente une réponse à des besoins sociaux.

Andrew et Klein (2008) ont identifié neuf thèmes qui reviennent dans les travaux sur l'innovation sociale. Ces thèmes peuvent inspirer les éléments à traiter lors de l'analyse de telles innovations.

Ce sont : i) que l'innovation sociale n'est généralement pas la création d'une nouvelle idée, mais plutôt la réorganisation d'éléments existants, ii) qu'elle peut subvenir dans tous les secteurs de la société, iii) qu'elle découle de la perception qu'un besoin social n'est pas rempli, iv) qu'elle est un processus, ce qui implique que plusieurs idées ne dépassent jamais les étapes initiales de mise en œuvre, v) que les innovations sociales doivent reposer sur des relations de confiance entre les acteurs, vi) qu'il faut vouloir faire les choses autrement, introduire des transformations au sein des institutions et des pratiques sociales, vii) qu'elles sont toujours imbriquées dans un milieu social et dans un espace particuliers, viii) que la capacité d'apprendre, pour les individus et pour les institutions, est une composante nécessaire aux innovations sociales et ix) qu'elles doivent être analysées du point de vue des individus comme de celui des mouvements sociaux (Andrew et Klein, 2008 : 11-12). Il ressort de ces neuf thèmes que certains éléments font écho aux deux façons de percevoir les innovations déjà mentionnées, soit comme une solution et comme un processus.

Pour leur part, Harrisson et Klein ont identifié trois formes d'innovations sociales. La première forme est de type entrepreneurial. La seconde forme est de type communautaire. Elle « concerne les arrangements d'acteurs qui permettent de poser les problématiques sociales d'une façon nouvelle et de créer des dispositifs susceptibles de trouver de nouvelles solutions au sein de la collectivité, tout en assurant des services de façon à avancer dans la construction d'une société à haut niveau de qualité de vie » (Harrisson et Klein, 2007 : 3). La troisième forme est de type démocratique. Elle « concerne les transformations qui se traduisent par des modalités plus démocratiques de développement et de gouvernance dans des organisations et dans des territoires, de façon à produire des systèmes d'acteurs qui assurent l'apprentissage collectif et l'accumulation du capital cognitif nécessaire au changement » (Harrisson et Klein, 2007 : 3).

Harrisson et Klein accordent une attention particulière à l'action conduisant à l'innovation et à ses retombées. Leur démarche se rapproche ainsi d'une conception de l'innovation comme l'expression d'un

processus. L'extrait suivant fait état de cette conception et comprend des éléments qui doivent être pris en considération lors de l'analyse du processus de l'innovation.

Les innovations sociales transforment l'environnement institutionnel qui structure la société. Il s'agit de changements progressifs dont la source est dans les organisations, notamment dans les organisations de la société civile. Les acteurs transforment leur organisation d'appartenance, ils déconstruisent les arrangements précédents et adoptent de nouvelles pratiques qui rompent avec les arrangements institutionnels. C'est une nouvelle forme d'action qui émerge et qui incite ceux qui ne sont pas engagés à changer. Les modes de coordination sont ainsi changés, ce qui se traduit par des changements dans la gouvernance. Ce sont les acteurs qui, à travers leurs réseaux, développent une action collective intense et complexe conduisant à un changement dans le système social. Ces actions collectives issues du quotidien des organisations peuvent mener à des transformations majeures lorsqu'elles percent les niveaux les plus forts de l'environnement institutionnel et, à partir de nouvelles valeurs, instituent de nouvelles pratiques. Ceux qui innovent sont ceux qui réussissent à transformer leur environnement institutionnel (Harrisson et Klein, 2007 : 11).

La fin de cet extrait, qui fait beaucoup de place aux organisations de la société civile comme porteuse des innovations sociales, prend aussi en compte la question des transformations dans le domaine de la gouvernance et celle de la diffusion des pratiques innovantes.

2.1 Deux conceptions de l'innovation sociale

Les écrits spécialisés offrent deux conceptions distinctes de l'innovation sociale. Celles-ci recourent d'autres types d'innovation et non uniquement celles qui ont cours dans le domaine social⁶. Selon Harrisson, l'innovation sociale « est divisée en deux grandes dimensions soit le processus d'innovation [...] et les innovations elles-mêmes » (Harrisson, 2010 : 16). Cloutier abonde dans le même sens. Elle souligne que « le concept d'innovation recouvre, tant la solution novatrice apportée aux problèmes d'ordre économique et social, que le processus mis de l'avant pour produire cette solution » (Cloutier, 2003 : 18). Et d'ajouter,

De façon générale, l'innovation sociale est une « réponse nouvelle » à une situation sociale jugée insatisfaisante, situation susceptible de se manifester dans tous les secteurs de la société. L'innovation sociale répond à ce titre parce qu'elle vise le mieux-être des individus et/ou des collectivités. Elle se définit dans l'action et le changement durable. Elle vise à développer l'individu, le lieu de vie (territoire) ou l'entreprise. Ce faisant, l'innovation sociale ne prend pas une forme particulière. Elle est tantôt d'ordre procédural, tantôt d'ordre organisationnel ou institutionnel. L'innovation sociale peut également prendre une forme tangible (ex. : technologie, produit). Certains chercheurs définissent également l'innovation sociale par son processus. L'innovation sociale est alors celle qui résulte de la coopération entre une diversité d'acteurs. Sous cet angle, l'innovation sociale peut être envisagée

⁶ Dans un numéro consacré à l'innovation, le *Mag des sciences de gestion* annonce d'entrée de jeu qu'il est possible d'analyser l'innovation comme un résultat ou comme un processus (MSG, 2010 : 1).

comme un processus collectif d'apprentissage et de création de connaissances. Enfin, pour certains chercheurs, l'innovation sociale exige la participation des usagers, et ce, à des degrés variables au cours du déroulement du processus de création et de mise en œuvre de l'innovation sociale (Cloutier, 2003 : XIII).

Bélanger conçoit également l'innovation en ces termes. Selon lui, « même si elle se traduit par des pratiques quotidiennes [...] elle n'est pas seulement résolution de problèmes [...] ni réductible à une analyse politique [...] ; elle assume ces logiques d'action, relativement autonomes, et se présente aussi comme résistance, aspiration, projet » (Bélanger, 2007 : 415). Mentionnons aussi Rollin et Vincent qui définissent l'innovation sociale par sa nature matérielle et immatérielle et par son processus, qui « se caractérise, entre autres, par la participation et la coopération d'une diversité d'acteurs, par l'échange et la création de connaissances et d'expertise et par la participation des utilisateurs » (Rollin et Vincent, 2007 : 14). L'OCDE va aussi dans le même sens en proposant deux stratégies d'enquêtes : l'approche-objet qui cherche à rassembler des données descriptives, qualitatives et quantitatives au sujet d'une innovation et l'approche sujet qui part des attitudes des organisations innovantes et qui rend compte des effets et des résultats d'une innovation (OCDE, 2005 : 26).

Pour sa part, Vuotto ajoute que l'évaluation des innovations sociales doit se faire selon les deux conceptions : l'évaluation « qui peut se réaliser tout spécialement avec l'objectif de connaître les résultats de l'innovation dans une perspective synchronique » et l'évaluation qui « s'intéresse davantage au processus d'innovation et aux apprentissages qui peuvent en découler » (Vuotto, 2010 : 17). Ces quelques extraits justifient de diviser l'analyse des innovations selon deux types de caractéristiques : l'innovation comme solution, objet ou résultat, et comme processus.

2.1.1 L'innovation comme solution

En présentant l'innovation comme un résultat, Harrisson souligne que les innovations « sont modestes au départ, mais elles possèdent cette capacité de s'étendre vers un ensemble d'acteurs beaucoup plus grand à la condition de rencontrer à la fois les logiques de l'efficacité dans la résolution d'un problème et celle de la légitimité » (Harrisson, 2010 : 17). Autrement dit, une innovation a le potentiel d'être diffusée si elle est légitime, mais aussi si elle apporte une réponse efficace à un problème. Cette façon de concevoir l'innovation correspond aux autres définitions de l'innovation comme solution, résultat, ou objet. Cloutier souligne, dans la même veine, que « l'objet de l'innovation sociale, l'innovation sociale en elle-même, soit la solution apportée au problème et fait exclusivement référence à ce qui est mis en œuvre » (Cloutier, 2003 : 3).

Les définitions opérationnelles de l'innovation proposent des éléments qui devraient être considérés pour étudier l'innovation comme solution. Trois éléments ont déjà été soulignés : i) la nouveauté, c'est-à-dire ce qui est nouveau dans la solution proposée, ii) le changement ou ce que l'innovation cherche à changer ou à transformer, et iii) la mise en œuvre, c'est-à-dire si l'innovation a dépassé les étapes initiales de l'élaboration pour être effectivement utilisée. Il est pertinent d'ajouter à cette liste les acteurs qui ont proposé et mis en œuvre l'innovation, en plus de l'environnement dans lequel elle s'inscrit.

Dans son étude, Cloutier identifie six dimensions à analyser afin de définir une innovation sociale. Or, quatre de ces dimensions relèvent directement de l'innovation comme solution. Dans un premier temps, Cloutier propose de circonscrire l'objet. Pour y arriver, il faut étudier la nouveauté de l'objet ou

son caractère novateur, en définissant la solution apportée et l'importance des changements escomptés. La nature tangible de l'innovation est ici importante. Celle-ci peut être matérielle, procédurale, organisationnelle, institutionnelle, ou encore elle peut correspondre à un nouveau produit ou à une nouvelle technologie. Dans un second temps, il faut identifier le champ d'application de l'innovation, ou encore les secteurs de la société desquels elle participe. Dans un troisième temps, il importe de déterminer la cible du changement, que ce soit des individus, un territoire, une entreprise, une organisation ou encore le mieux-être des collectivités. La quatrième dimension est l'objectif de l'innovation. L'innovation cherche-t-elle à résoudre des problèmes présents ou à prévenir des problèmes futurs ? Les deux autres dimensions participent de l'innovation comme processus.

Dans le *Manuel d'Oslo* de l'OCDE, l'« approche objet » comme méthode d'enquête rejoint la conception de l'innovation comme solution⁷. Elle propose dans ce manuel trois types de données à recueillir pour mener une enquête fondée sur l'objet. Les premières données sont descriptives. Elles comprennent une description sommaire de l'innovation, le type d'innovation, sa nouveauté et sa nature. Les secondes sont quantitatives et comprennent les dépenses, l'impact sur l'organisation et le cycle de vie de l'innovation. Les dernières sont qualitatives et comprennent les bénéfices retirés de l'innovation, les sources d'informations ou d'idées pour l'innovation et sa diffusion (OCDE, 1997 : 89-91).

En guise de synthèse, les éléments tirés des définitions de l'innovation en plus des dimensions de Cloutier et de l'OCDE sont rassemblés sous trois types d'éléments : ceux liés au contexte, à la nouveauté et à la mise en œuvre (Tableau 1). Ces éléments permettent de dresser un portrait descriptif de l'innovation comme solution, comme résultat ou comme objet, d'une part et, d'autre part, d'étudier le processus dans lequel elle s'inscrit.

TABLEAU 1 - Éléments descriptifs de l'innovation comme solution

Contexte	Acteurs impliqués
	Secteur visé ou champ d'application
	Cible du changement
	Sources d'informations
	Étapes de la concertation des acteurs
Nouveauté	Identification du problème
	Solution proposée et justification
	Changement visé
	Nature de l'innovation
	Étapes du développement de la solution
Mise en œuvre	Tangibilité (innovation matérielle ou non)
	Attentes et objectifs
	Fonctionnement de l'innovation
	Cycle de vie
	Étapes de la mise en œuvre de l'innovation

⁷ Nous reprenons ici les trois types de données bien qu'elles aient été développées par l'OCDE principalement pour rendre compte des innovations technologiques. La plupart des données qu'elle suggère de recueillir peuvent s'adapter aux innovations sociales et reprennent le vocabulaire que l'on retrouve aussi dans les travaux sur ce type d'innovation. Elle souligne d'ailleurs que les innovations peuvent être non-technologiques, notamment organisationnelles et administratives (OCDE, 1997 : 97).

2.1.2 L'innovation comme processus

Si l'innovation peut être décrite comme un résultat ou comme une solution, elle peut aussi l'être comme un « processus itératif qui, en général, implique précisément [des] nouvelles formes de collaboration, notamment la 'cocréation' et la 'coproduction' » (Gouvernement du Canada, 2010 : 1). Elle est un processus interactif qui intervient « dans la création du savoir et dans sa diffusion et son application » (OCDE, 2005 : 40). Comme le souligne Cloutier, « le processus d'innovation sociale fait partie intégrante de l'innovation sociale. La façon dont les solutions sont créées et mises en œuvre est aussi importante pour déterminer s'il s'agit d'une innovation sociale que le caractère novateur de la solution et ses objectifs » (Cloutier, 2003 : 38).

Pour leur part, Harrisson et Klein dirigent l'attention vers une série de facteurs à prendre en compte. Pour eux,

L'innovation sociale apparaît donc comme un processus multiforme et multidimensionnel de production et de rénovation de l'existant, où il importe d'analyser les expérimentations qui prennent place dans des organisations innovantes, mais où il est tout autant important de comprendre le processus institutionnel de reconnaissance et d'adoption, voire de diffusion et d'adaptation de l'innovation, qui provoque la transformation sociale ou qui la donne à voir (Harrisson et Klein, 2007 : 13-14).

La question du processus est plus souvent traitée par les auteurs que celle de l'innovation comme solution. Les façons d'aborder le thème des processus conduisant à l'innovation sont nombreuses et variées. Nous les regroupons sous deux thématiques : le rôle des acteurs et des organisations dans un processus d'innovation et les étapes conduisant à l'innovation.

Les acteurs et les organisations : porteurs d'innovation sociale

Il apparaît important d'intégrer les acteurs et les organisations qui initient les innovations dans l'analyse des processus. Cloutier rappelle notamment que l'innovation sociale porte « sur le potentiel des individus et consiste en un processus d'apprentissage visant l'acquisition de connaissances, la modification de représentations, et un nouvel apprentissage de la coopération » (Cloutier, 2003 : 5). Puis, comme le souligne Goldenberg, ce sont les gens qui « jouent un rôle majeur dans le processus d'innovation à titre de 'créateurs et de porteurs' du savoir » (Goldenberg, 2004 : 2).

Selon Goldenberg, « les organismes communautaires – avec les ressources humaines immenses qu'ils peuvent mobiliser [...] – peuvent jouer un rôle important en stimulant cet 'apprentissage social' et en fournissant un contexte et un site pour l'innovation » (Goldenberg, 2004 : 2). Pour Bradford, l'innovation dépend, justement, « d'une collaboration qui exploite les idées de nombreuses personnes et suppose l'engagement d'organisations différentes, chacune ayant ses propres responsabilités et offrant sa propre expertise spécialisée » (Bradford, 2003 : 3).

Par ailleurs, Bradford constate qu'une telle collaboration « passe par des processus d'apprentissage social qui permettent de faire circuler constamment des idées, de partager des expériences et de transférer des connaissances » (Bradford, 2003 : 3). Puis, pour enclencher ce processus, Assogba estime qu'il faut des pionniers, qui sont les premiers à prendre des risques dès

l'émergence de l'innovation sociale, et des innovateurs, qui vont adopter la nouvelle pratique et qui serviront d'exemple par la suite (Assogba, 2010 : 7-8).

Cloutier (2003) prend aussi en compte le rôle des acteurs dans le processus d'innovation sociale. Ce processus repose sur deux éléments. Le premier est la diversité des acteurs, « considérée comme une condition essentielle à la création et la mise en œuvre de solutions nouvelles » (Cloutier, 2003 : 38). Selon Cloutier, « [l]a pluralité des points de vue permet, par exemple, d'obtenir une représentation plus complète du problème, de ses causes et des solutions possibles. L'expertise et les ressources des différents acteurs permettent, dans un deuxième temps, de mettre en œuvre les solutions identifiées » (Cloutier, 2003 : 38). Cette diversité d'acteurs permet d'envisager l'innovation sociale « comme un processus collectif d'apprentissage et de création de connaissances » (Cloutier, 2003 : 42). Le second élément du processus est la participation active des usagers ou des organismes qui les représente. Cloutier considère que « le niveau de participation des usagers varie selon les phases du processus en fonction des caractéristiques des usagers et des projets » (Cloutier, 2003 : 38). En effet, les usagers peuvent être appelés à participer à l'initiative du projet, à la prise de conscience du problème, à l'identification des causes et à l'élaboration de solutions et à la mise en œuvre.

Tardif (2005) s'interroge aussi sur les interactions entre les acteurs qui prennent part au processus d'innovation. Elle décrit aussi ces interactions comme un processus d'apprentissage collectif et qui met « en perspective la participation et la mobilisation de multiples acteurs » (Tardif, 2005 : 25). La mise en relation des acteurs conduit à un métissage de leurs identités, de leurs valeurs et de leurs normes, et peut aller jusqu'à donner naissance à de nouveaux acteurs ou à de nouveaux réseaux. Ces acteurs vont s'investir dans l'amélioration des modes de coordination et de coopération, ce qui peut nécessiter un exercice de négociation et de concertation, mener à des partenariats formels ou informels et « permettre la 'bonne gouvernance' du projet d'innovation » (Tardif, 2005 : 25).

Il importe, dès lors, que les acteurs soient au centre d'une analyse de l'innovation en matière de processus. Ce dernier constitue, « une activité de co-conception et de co-production qui implique les acteurs en tant que producteurs et usagers » (Harrison, 2010 : 17-18). Pour Tardif, « le rôle et les conditions de la participation de la société civile organisée – les mouvements sociaux, les syndicats ainsi que les mondes communautaire, associatif et coopératif – dans l'élaboration et la réalisation de projets innovateurs, aux côtés des autres acteurs institutionnels et privés » (Tardif, 2005 : 25) doivent être mieux compris.

Les étapes du processus d'innovation

Au-delà du rôle des acteurs, plusieurs auteurs ont tenté d'identifier les différentes étapes du processus menant à l'élaboration d'une innovation. Abramson et Littman (2002) définissent trois moments dans l'élaboration d'une innovation. Le premier est d'encourager l'innovation, c'est-à-dire d'inclure l'innovation dans la culture organisationnelle et d'en faire la responsabilité de chacun.

Le second est la mise en œuvre de l'innovation, qui doit demeurer simple à concevoir et à exécuter, tout en produisant des résultats mesurables et significatifs. Le troisième est de diffuser l'innovation. Ici, l'objectif ne devrait pas être de répliquer l'innovation d'une organisation à l'autre, mais

bien de l'adapter. La capacité d'adaptation d'une organisation semble dès lors un élément clé dans le processus d'innovation⁸ (Abramson et Littman, 2002 : 3-8).

Pour leur part, Landry et coll. (2007) considèrent qu'un processus typique d'innovation comprend cinq étapes. L'organisation doit d'abord reconnaître le besoin, la situation à améliorer ou le problème à résoudre. Ensuite, elle doit générer des solutions pour combler le besoin. Troisièmement, elle doit continuer à développer les solutions les plus prometteuses. Quatrièmement, elle doit implanter les solutions retenues. Finalement, l'organisation doit évaluer les retombées de l'innovation (Landry et coll., 2007 : 23-24).

Assogba (2010) considère également que le processus compte cinq étapes. La première est de développer une réponse nouvelle à un problème social. Ainsi, l'innovation comme solution fait partie du processus. Dans le cas de la deuxième étape, le processus doit être motivé par une finalité sociale, par des valeurs et par des aspirations. La troisième étape est d'impliquer une pluralité d'acteurs afin de permettre à la communauté de s'approprier l'innovation à travers un processus démocratique, qui se veut le « résultat d'une co-construction impliquant divers acteurs locaux » (Assogba, 2010 : 2). La quatrième étape consiste pour l'innovation à trouver preneur. Elle doit être diffusée et adoptée à l'extérieur de son cadre initial, après avoir démontré son efficacité. La cinquième et dernière étape du processus est l'institutionnalisation. Celle-ci renvoie « à une 'pérennisation de la nouveauté' qui fait en sorte que l'innovation 'dépass[e] l'éphémère' » (Assogba, 2010 : 2). Assogba considère que cette dernière étape nécessite une intervention de l'État. Or, celle-ci peut aller à l'encontre d'un processus d'autonomisation et d'*empowerment* qui peut être associé à l'innovation.

De leur côté, Rollin et Vincent (2007) ont divisé la trajectoire d'une innovation sociale en quatre phases. La première est la phase d'émergence, étape qu'elles ne décrivent pas en matière d'innovation, mais de projet à potentiel innovateur. L'émergence se fait en deux temps : au départ, « les acteurs partagent entre eux leurs connaissances et leurs compétences et en viennent à cibler un problème », puis « ils investiguent afin d'élaborer une stratégie novatrice qui contribuera à trouver une solution au problème » (Rollin et Vincent, 2007 : 19). La seconde phase est celle de l'expérimentation, durant laquelle la stratégie élaborée sera appliquée, observée et évaluée, puis adaptée et codifiée si nécessaire. L'appropriation constitue la troisième phase. Selon les auteures, « [p]our qu'une initiative sociale innovatrice soit reconnue comme innovation sociale (qu'elle ait des retombées effectives), elle doit être appropriée à une échelle de proximité ou de façon plus étendue » (Rollin et Vincent, 2007 : 21). La dernière phase, celle de l'alliance, du transfert et de la diffusion, peut se produire tout au long du processus d'innovation. Cette phase vise à « [d]iffuser l'innovation [...] de la faire reconnaître, de la vendre, de lui donner une plus-value, une valeur marchande ou d'usage. L'objectif [...] est de faire rayonner la stratégie novatrice mise en place » (Rollin et Vincent, 2007 : 22).

Finalement, Murray, Caulier-Grice et Mulgan (2010) ont proposé une description en six étapes du processus d'innovation. Dans un premier temps, les auteurs considèrent que l'innovation commence dès le diagnostic d'un problème qui nécessite d'être réglé. À la suite du diagnostic, il faut, dans un deuxième temps, mettre de l'avant des idées ou des propositions, qui peuvent puiser dans une vaste gamme de ressources et d'expériences. Dans la troisième étape, il s'agit de développer des prototypes ou des projets pilotes, de tester les nouvelles idées. Cette étape permet d'affiner les idées au fil des essais pour en arriver à une solution qui répond aux besoins identifiés. La quatrième étape est celle du soutien à la

⁸ Dans la version originale, les trois moments identifiés sont définis de la façon suivante : *fostering innovation*, *implementing innovation* et *spreading innovation*.

mise en œuvre et du maintien dans les pratiques courantes. Cette étape est nécessaire pour assurer la survie à long terme de l'innovation.

La diffusion et le changement d'échelle constituent la cinquième étape, durant laquelle des stratégies sont développées pour faire reconnaître la solution innovatrice dans d'autres milieux. La solution peut être diffusée par émulation (des organisations s'approprient la solution) ou en servant d'inspiration (des organisations s'inspirent de la solution pour en développer une qui leur convient mieux). La dernière étape porte sur la finalité des innovations sociales, c'est-à-dire les changements systémiques. Une innovation sociale devrait viser la transformation des relations ou des rapports de pouvoirs et l'introduction de façon entièrement nouvelle d'aborder un enjeu de société. Cette dernière étape pourrait aussi être comprise comme étant une diffusion à très grande échelle (Murray, Caulier-Grice et Mulgan, 2010 : 12-13).

TABLEAU 2 - Les étapes du processus d'innovation sociale

Abramson et Litman (2002)	Landry et coll. (2007)	Assogba (2010)	Rollin et Vincent (2007)	Murray, Caulier-Grice et Mulgan (2010)
1. Encourager l'innovation	1. Reconnaître le besoin	1. Formuler une réponse nouvelle	1. Émergence	1. Diagnostic
2. Mettre en œuvre l'innovation	2. Générer des solutions	2. Faire correspondre la réponse aux valeurs des acteurs	2. Expérimentation	2. Propositions et idées
3. Diffuser l'innovation	3. Développer les solutions prometteuses	3. Impliquer une pluralité d'acteurs	3. Appropriation	3. Prototype ou projet-pilote
	4. Implanter les solutions	4. Diffuser l'innovation	4. Alliance, transfert et diffusion	4. Soutien et maintien
	5. Évaluer les solutions	5. Institutionnaliser l'innovation		5. Diffusion et changement d'échelle
				6. Changements systémiques

Le tableau 2 illustre les différents processus qui viennent d'être présentés. Nous en proposons une synthèse en cinq étapes : i) l'émergence, ii) la mise en œuvre, iii) l'évaluation, iv) la diffusion, et v) l'institutionnalisation. Ainsi, lors de la première étape, celle de l'émergence, le problème est reconnu ou encore le besoin est identifié. C'est dans cette même période que les idées sont développées et que les acteurs partagent leurs ressources et leurs expertises. La deuxième, l'étape de mise en œuvre, où l'on teste les nouvelles idées prometteuses, se caractérise par des expérimentations et par des projets-pilotes de manière à affiner les solutions retenues.

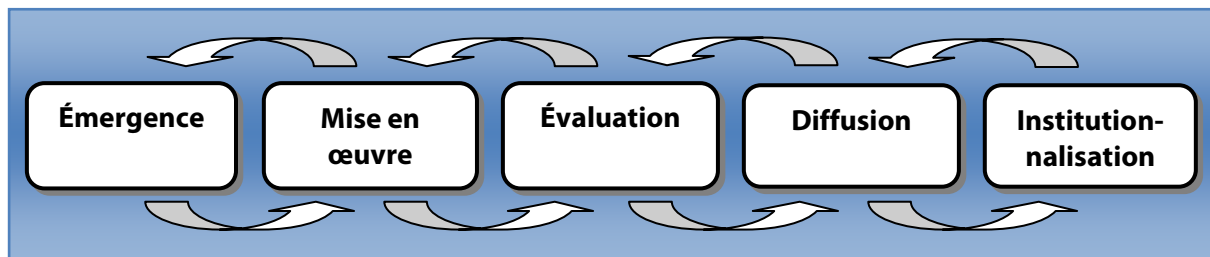
La troisième étape est celle de l'évaluation. Même si « la réussite d'un projet est une notion subjective conditionnelle aux critères de succès retenus par chacune des parties prenantes » (Cloutier, 2003 : 39), il y a lieu d'évaluer les retombées des innovations. Pour Tardif, l'évaluation est un « outil incontournable et intrinsèquement lié à l'innovation qui permet de mieux comprendre et de mieux contrôler certaines des contraintes liées au processus d'innovation » (Tardif, 2005 : 25). L'évaluation permet aussi de mettre en lumière les freins éventuels à une diffusion plus large de l'innovation et de les corriger. C'est justement cette diffusion qui constitue la quatrième étape. Pour plusieurs, cette étape est cruciale, parce que la solution prometteuse ne devient une innovation que quand elle est diffusée et reconnue comme telle.

La dernière étape, celle de l'institutionnalisation, du changement d'échelle ou encore des changements systématiques, est vue par certains comme la finalité des innovations sociales. C'est à cette étape que les habitudes et les comportements sont transformés, que d'autres s'approprient l'innovation à une plus grande échelle et que la nouveauté est à la fois pérennisée et dépasse l'éphémère, pour reprendre Assogba.

Le tableau 3 présente, de façon schématique, les cinq étapes, mais en prenant soin de ne pas fixer le processus dans sa linéarité. Comme le souligne Mulgan, un modèle linéaire du processus d'innovation ne peut pas fonctionner, parce que les innovations peuvent évoluer vers quelque chose de très différent de ce qu'elles étaient lors de leur phase d'émergence (Mulgan, 2007 : 26).

Murray, Caulier-Grace et Mulgan (2010) abondent dans le même sens. Selon eux, si un modèle linéaire peut être utile pour réfléchir de façon plus rigoureuse au processus d'innovation, les innovations s'y confinent rarement, suivant plus souvent un modèle en spirale (Murray, Caulier-Grace et Mulgan, 2010 : 9). Il devient pertinent d'imaginer le processus d'innovation comme comprenant des boucles de rétroaction (*feedback loops*, pour reprendre l'expression de Murray, Caulier-Grace et Mulgan, 2010 : 12). Ces boucles permettent de revenir en arrière à toutes les étapes du processus pour revoir ou corriger certains éléments de l'innovation. Autrement dit, « il n'y a pas de progression simple, et il faut souvent revenir à des phases antérieures pour surmonter des difficultés de mise au point. Cela implique l'existence d'une rétroaction entre toutes les parties du processus » (OCDE, 1997 : 27). Le tableau 3 illustre ces boucles par le moyen de flèches courbées qui relient dans les deux sens les différentes étapes du processus.

TABLEAU 3 - Les étapes du processus d'innovation



Il faut aussi retenir deux autres dynamiques. D'abord, le processus d'innovation s'inscrit dans un contexte social, politique et culturel particulier. Ce contexte définit les réseaux à travers lesquels l'information, le savoir, les compétences et les idées sont diffusés (OCDE, 2005 : 39). Il affecte les ressources et les caractéristiques des institutions, qui à leur tour conditionnent le type de résultats escomptés (Hartley, 2005 : 33). Ensuite, certains éléments font partie intégrante de toutes les étapes et

sont intrinsèquement reliés, principalement l'apprentissage social, la coproduction de savoirs et la collaboration d'une diversité d'acteurs. L'apprentissage social concerne les communications, les interactions et les formes de coopération (OCDE, 1997 : 24) ou encore la circulation des idées, le partage des expériences et le transfert des compétences (Bradford, 2003 : 3; Alberti et Bertucci, 2006 : 15). L'apprentissage s'effectue en amenant à une même table une diversité d'acteurs aux perspectives et aux compétences complémentaires dans le but de coproduire une capacité de délibération, un nouveau partage du pouvoir, une reconnaissance mutuelle et un niveau d'engagement continu (Bradford, 2003 : 13). Cette façon de concevoir l'apprentissage correspond aussi à l'idée de la mobilisation des connaissances, selon laquelle les connaissances sont coproduites et qui exclut la notion de direction dans la production ou le transfert des connaissances (Duperré, 2006 : 10). Dès lors, tous les acteurs agissent à titre de créateurs et de porteurs du savoir (Goldenberg, 2004 : 2).

3. Innovation, gouvernance et organisations

Les organisations communautaires peuvent être innovantes. Klein et coll. soulignent que « [l]es innovations sociales naissent et sont d'abord expérimentées dans des organisations » (Klein et coll., 2009 : 5). Pour leur part, Harrisson et Klein ajoutent que la source des innovations sociale est souvent dans les organisations de la société civile (Harrisson et Klein, 2007 : 11). Vuotto abonde dans le même sens, et affirme que lorsqu'une organisation a comme but l'atteinte de meilleurs résultats, elle doit s'engager dans « des innovations continues afin de s'adapter aux contextes changeants et d'améliorer la qualité de ce que font les individus et les organisations » (Vuotto, 2010 : 13). Selon elle, la performance des organisations peut s'améliorer lorsqu'elles innover.

Drejer (2004 : 557-558) estime que les organisations peuvent innover de différentes façons, mais deux apparaissent plus pertinentes dans le contexte de la gouvernance : des innovations *ad hoc* dans le fonctionnement interne de l'organisation et des innovations dans les relations qu'entretient l'organisation avec d'autres partenaires. Dans les deux cas, les innovations contribuent à produire de nouvelles connaissances et de nouvelles expertises qui devront être formalisées afin d'être réutilisées dans d'autres circonstances.

Souvent, les innovations ne sont développées que pour répondre à un besoin spécifique comme le développement d'un nouveau service ou de nouvelles façons de rassembler, de gérer et d'utiliser l'information générée par l'organisation, ce qui relève plus de la gouvernance. Ainsi, ce n'est pas la solution comme telle qui pourra être diffusée, mais plutôt des éléments du processus qui a conduit à l'innovation, comme l'expérience et les apprentissages, qui seront formalisés puis diffusés.

Toutefois, une précision s'impose quant à la question de la gouvernance. Il faut distinguer l'idée d'innover dans la gouvernance de la problématique de la gouvernance des innovations. Ce second thème est présent dans les travaux sur l'innovation, mais ne renvoie pas tout à fait aux mêmes questionnements. Selon Mezzourh et Nakara, pour qu'une innovation connaisse du succès, elle nécessite des modes de gouvernance adaptés, tels « [l]a flexibilité organisationnelle et structurelle, l'efficacité des mécanismes de coordination, les régimes d'appropriabilité » (Mezzourh et Nakara, 2009 : 2). Ils ajoutent que « la gouvernance de l'innovation passe par la gouvernance de la connaissance, c'est-à-dire par le biais d'une analyse approfondie des propriétés intrinsèques et des modes de transformation des connaissances impliquées dans le processus d'innovation » (Mezzourh et Nakara, 2009 : 12). Bref, une réflexion sur la gouvernance des innovations suggère des questions relevant des chances de succès et

des conditions préalables à l'appropriation d'une innovation. À terme, une telle réflexion pourrait être comprise dans l'analyse du processus d'innovation et dans la préparation de la diffusion des pratiques innovantes dans le domaine de la gouvernance.

Nonobstant cette précision, les travaux sur l'innovation rendent compte du potentiel qu'il existe d'innover en matière de gouvernance, quoique de façon limitée selon Hartley (2005). Moore et Hartley ajoutent que bien souvent, les innovations en matière de gouvernance se retrouvent cantonnées dans une catégorie résiduelle, du fait que les travaux sur l'innovation sociale ne proposent pas de façon de les traiter de façon particulière (Moore et Hartley, 2008 : 6). Il demeure néanmoins que pour certains auteurs, la gouvernance semble faire partie intégrante de la réflexion sur l'innovation sociale. Par exemple, Landry et coll. soulignent d'emblée que l'innovation sociale est « considérée comme un levier de création de valeur en améliorant la gouvernance et les services ainsi que l'efficacité et l'efficience administratives » (Landry et coll., 2007 : 29).

Harrison et Klein considèrent qu'une des formes de l'innovation sociale « concerne les transformations qui se traduisent par des modalités plus démocratiques de développement et de gouvernance dans des organisations [...] de façon à produire des systèmes d'acteurs qui assurent l'apprentissage collectif et l'accumulation du capital cognitif nécessaire au changement » (Harrison et Klein, 2007 : 3). Dans le domaine de la gouvernance, les innovations peuvent notamment se traduire par des nouvelles formes de participation citoyenne et d'institutions démocratiques (Hartley, 2005 : 28), par des « avancées en termes de consultation, de concertation, de partenariat, de reconnaissance des parties prenantes, de démocratie délibérative et de démocratie directe » (Klein et coll., 2009 : 11) et par « l'apprentissage collectif pour réduire les résistances et les obstacles nuisant aux projets innovants » (Tardif, 2005 : 53). Elles peuvent aussi servir à revoir l'équilibre des forces entre partenaires et l'équité dans la distribution des occasions et des contraintes à l'action (Healey, 2004, dans Andrew et Klein 2008 : 6).

Pour Hartley, une innovation dans le domaine de la gouvernance affecte de façon durable les opérations et le caractère d'une organisation (Hartley, 2005 : 27). En ce sens, les innovations dans la gouvernance diffèrent des autres types d'innovations de cinq façons. Premièrement, l'impact des innovations peut dépasser l'organisation elle-même, ce qui demande à ce que le succès soit évalué non pas seulement à l'interne, mais aussi dans la façon dont elles modifient des pratiques sociales qui étaient devenues des préoccupations partagées dans la société. Deuxièmement, les ressources utilisées peuvent provenir de nouvelles sources, notamment en mettant à profit des connaissances déjà acquises ailleurs. Troisièmement, les instruments développés pour mettre en œuvre ces innovations sont bien différents de ceux qui le sont pour des innovations dans les services ou dans la production. Quatrièmement, les innovations dans la gouvernance nécessitent un nouveau partage du pouvoir entre ceux qui les utilisent. Finalement, l'évaluation ne peut se fonder que sur l'efficacité de l'innovation, mais aussi sur l'équité et la justice dans la redéfinition des rapports de pouvoir (Moore et Hartley, 2008 : 14-18).

Puis, pour reprendre Drejer, les innovations de la gouvernance peuvent s'appliquer à l'intérieur d'une organisation, mais aussi à des réseaux d'organisations, dont « l'importance d'un fonctionnement coopératif [est] indispensable au partage des ressources et à un apprentissage porteur d'innovation » (Zerdani, 2010 : 19). Pour Petitclerc, c'est justement au niveau des interactions sociales et des réseaux sociaux que se situe de plus en plus la conception des innovations sociales (Petitclerc, 2003 : 10).

Tardif participe de cette tendance identifiée par Petitclerc. Elle observe que « les principaux processus entourant l'émergence et la réalisation des innovations concernent avant tout les conditions

de la mise en relation des acteurs sociaux et le mode de régulation sociale qui se constituera à travers le partenariat et dans les réseaux » (Tardif, 2005 : 44). Pour elle, l'innovation sociale prend dès lors la forme d'une gouvernance renouvelée qui met en relation une pluralité d'acteurs. Elle ajoute que,

Le renouvellement des formes de gouvernance par le partenariat, la participation et la concertation exige que de nouvelles règles d'action et que de nouvelles normes soient adoptées. Ainsi, ces dernières, qui apparaissent et se modifient lors des processus d'innovation, s'appuient sur des compromis issus de la négociation conflictuelle et de l'apprentissage collectif entre les acteurs portant le projet innovant (Tardif, 2005 : 49).

Tardif nous permet ainsi de boucler la boucle. En effet, même dans le domaine de la gouvernance, les innovations peuvent être perçues comme étant une solution à un problème ponctuel (par exemple, une nouvelle pratique de gouvernance). Elles sont aussi l'expression d'un processus impliquant une pluralité d'acteurs qui génèrent des apprentissages et permettent à la pratique d'évoluer et d'être diffusée. De plus, ces innovations sont portées par des acteurs sociaux, notamment des organisations.

Il devient donc pertinent d'imaginer un cadre d'analyse des innovations dans le domaine de la gouvernance initiées dans des organisations communautaires sur la base des deux conceptions de l'innovation sociale : comme solution et comme processus. Les tableaux 4 et 5 proposent une façon de regrouper les différents éléments en vue de permettre une analyse succincte et précise de l'innovation sociale dans le domaine de la gouvernance communautaire. Ils font état du type de questions à se poser pour bien saisir les innovations à partir de la perspective de l'innovation comme solution et de l'innovation comme processus⁹.

Essentiellement, le travail d'analyse des dimensions et des indices qui se retrouvent dans les deux tableaux permettent quatre choses en lien avec la thématique de la gouvernance. D'abord, ils contribuent à brosser un portrait descriptif des pratiques et servent à poser un constat quant à leur caractère innovateur. Ensuite, ils permettent de déterminer si les pratiques innovantes ont amélioré la gouvernance des organismes qui les portent. Aussi, ils mettent en lumière les savoirs qui ont été coproduits au fil du processus d'innovation. Finalement, ils incitent à formaliser les savoirs qui ont été observés afin de les diffuser, voire de les institutionnaliser.

⁹ Les tableaux 4 et 5 sont le fruit d'une mise en commun du travail d'Éric Forgues, Christine Dallaire, Linda Cardinal, Nathalie Plante et de l'auteur.

TABLEAU 4 - L'innovation dans la gouvernance comme solution

Éléments	Dimensions	Indices
Éléments de contexte	Acteurs impliqués	<i>Rôles dans l'organisme (membre, bénévole, employé, dirigeant, autre)?</i> <i>Âge?</i>
	Secteur visé ou champ d'application	<i>Contexte environnemental et institutionnel dans lequel s'inscrit l'innovation</i>
	Cible du changement	<i>Quel problème visait-il à résoudre? (objectifs/finalités de l'innovation)</i>
	Sources d'information	<i>D'où ont été puisées les informations et les idées qui ont mené à l'innovation?</i>
	Étapes de concertation des acteurs	<i>Comment les acteurs se sont-ils concertés?</i> <i>Quelles sont les particularités des acteurs concernés et des acteurs qui portent l'innovation?</i>
Éléments de nouveauté	Identification de la pratique inefficace, du problème, ou du besoin	<i>Quel problème l'innovation vise-t-elle à résoudre?</i>
	Solution proposée et justification	<i>Identification de la pratique ou de l'outil</i>
	Changement visé	<i>Qu'est-ce qui a changé? (processus, outils/formes tangibles)</i>
	Nature de l'innovation	<i>Comment caractériser l'innovation au sein de l'organisation?</i>
	Étapes du développement de la solution	<i>Facteurs qui ont facilité le changement</i> <i>Barrières et résistance au changement</i>
Éléments de mise en œuvre	Tangibilité de l'innovation (support matériel ou innovation immatérielle).	<i>Qu'est-ce qui a changé? (processus, outils/formes tangibles)</i>
	Attentes et objectifs	<i>Objectifs/finalités de l'innovation</i>
	Fonctionnement de l'innovation	<i>Comment s'opérationnalise l'innovation?</i>
	Cycle de vie	<i>Durée de vie de l'innovation (projet ponctuel, changement à long terme)</i>
	Étapes de la mise en œuvre de l'innovation	<i>L'innovation est-elle en cours ou est-elle stabilisée?</i>

TABLEAU 5 - L'innovation dans la gouvernance comme processus

Éléments	Dimensions	Indices
Émergence	Prise de conscience	<i>Réflexion de l'organisme sur sa gouvernance, sur ses pratiques inefficaces</i>
	Développement de l'idée	<i>Contexte (administratif, organisationnel, social, politique) dans lequel s'est développée l'idée</i>
Mise en œuvre	Pionniers et innovateurs	<i>Qui a initié le changement?</i>
	Réseaux d'acteurs et diversité	<i>Origine des acteurs au sein des réseaux</i>
	Expertise contributive par les acteurs impliqués	<i>Rôles/expertise par rapport à l'innovation? Expériences antérieures ou au sein d'autres groupes?</i>
	Participation des usagers	<i>Est-ce que les usagers de l'innovation ont participé à son élaboration et à sa mise en œuvre?</i>
	Coproduction de savoirs et de connaissances ; processus d'apprentissage collectif	<i>Quelles leçons ont été tirées de l'expérience? Quel savoir-faire – nouvelle façon de faire a été obtenu? Est-ce un savoir existant qui a été appliqué ? D'où vient ce savoir ? Comment s'est-il rendu jusqu'à vous?</i>
Évaluation	Formes d'actions privilégiées	<i>Comment s'est effectuée la mise en œuvre?</i>
	Modalités de gouvernance	<i>Peut-on dire que les modes de gouvernance prévalant à l'innovation constituent un facteur important?</i>
	Expérimentations de l'innovation	<i>Expérimentation/test du changement?</i>
	Mise en œuvre	<i>L'étape de mise en œuvre de l'innovation a-t-elle été évaluée?</i>
	Évaluation des retombées	<i>Quelles sont les retombées spécifiques à la francophonie? Quelles sont les retombées pour l'engagement? Pour quelles formes d'engagement? Quelles sont les autres retombées (bénéfices pour la gouvernance – prise de décision, résolution de conflits, action concertée/partage de connaissances, pour l'engagement et autres)?</i>

	Reconnaissance de l'efficacité de l'innovation	<p><i>À quel point a-t-elle réussi à résoudre le problème identifié?</i></p> <p><i>Désavantages ?</i></p> <p><i>Quels sont les éléments à améliorer/modifier?</i></p>
Diffusion	Diffusion de l'innovation	<p><i>L'innovation a-t-elle été diffusée, imitée, émulée?</i></p> <p><i>Comment s'est diffusé le changement ?</i></p> <p><i>Qui s'est approprié l'innovation?</i></p>
Institutionnalisation	Appropriation et adaptation par d'autres acteurs	<p><i>Est-ce un savoir qui a été formalisé? Pourquoi avoir voulu le formaliser ?</i></p> <p><i>De quelle manière (quelle forme cela a-t-il pris)?</i></p> <p><i>Est-ce un savoir qui a été diffusé dans votre organisme? Comment? À qui?</i></p> <p><i>Est-ce un savoir qui est bien intégré dans la pratique ?</i></p>

Conclusion

Comme le souligne Cloutier, « l'innovation sociale en tant qu'objet ne possède pas, de façon générale, de caractéristiques distinctives. Elle ne prend pas une forme spécifique qui permettrait de l'identifier d'emblée » (Cloutier, 2003 : 41). Schumpeter laissait aussi entendre que les innovations (ou les réponses créatives) sont toujours comprises ou identifiées *a posteriori* plutôt qu'*a priori*¹⁰. C'est pourquoi il devient nécessaire de développer un cadre d'analyse des pratiques potentiellement innovantes et inspirantes de façon à répondre aux préoccupations soulevées par la problématique de l'alliance de recherche. Ce document de travail vise à identifier certains éléments qui pourraient se retrouver dans un tel cadre.

Les écrits spécialisés sur l'innovation définissent la nouveauté, le changement, la mise en œuvre et la diffusion comme des éléments à prendre en compte pour définir une innovation. Ces écrits invitent aussi à concevoir l'innovation de deux façons complémentaires : comme une solution ou un résultat et comme un processus. Ces contributions ont aussi été précisées dans les travaux sur l'innovation sociale. Plusieurs dimensions ont été extraites des écrits, principalement l'identification d'un besoin social, l'action dans un environnement particulier, les réseaux d'acteurs qui portent l'innovation et l'apprentissage social.

Ensuite, l'étude des dimensions de l'innovation comme solution permet de dresser un portrait descriptif des innovations. Ainsi, l'analyse sert à présenter les acteurs impliqués, l'identification du problème et la cible du changement. Cette description permet d'accentuer trois types d'éléments : de contexte, de nouveauté et de mise en œuvre.

L'innovation comme processus porte sur des dimensions différentes, comme l'apprentissage social, la coproduction de savoirs et la collaboration d'une diversité d'acteurs. Nous avons aussi identifié cinq étapes jalonnant le parcours d'une innovation, soit l'émergence, la mise en œuvre, l'évaluation, la diffusion et l'institutionnalisation – reliées entre elles par des boucles de rétroaction plus que par un parcours strictement linéaire.

Toutefois, pour bien comprendre une innovation dans sa totalité, il est important d'étudier les deux façons de concevoir les innovations sociales dans le cadre d'analyse. Les éléments rassemblés dans ce document constitueront un point de départ utile pour amorcer l'analyse de l'innovation comme processus et de ses incidences sur l'engagement, l'action collective et la gouvernance.

Malgré tout, les travaux sur l'innovation laissent quelques zones grises. Trois interrogations demeurent. D'abord, le statut de la gouvernance dans les travaux sur l'innovation reste ambigu. Dans ce document, nous avons fait un rapprochement entre les innovations dans la gouvernance et les innovations sociales, inspirés par l'aspect social qui caractérise les organisations qui les portent. Est-ce réellement la bonne approche ? Faut-il ériger les innovations dans la gouvernance en un type d'innovation distinct, comme l'est l'innovation technologique ? Les motivations conduisant à des innovations dans la gouvernance peuvent ne pas être sociales.

¹⁰ Schumpeter le dit ainsi : « *[creative response] can always be understood ex post; but it can practically never be understood ex ante; that is to say, it cannot be predicted by applying the ordinary rules of inference from the pre-existing facts* » (Schumpeter, 1947 : 150).

Ensuite, le processus d'innovation s'inscrit toujours dans un contexte – social, politique, environnemental – propre à lui et qui peut en circonscrire la nature et la portée. Ainsi, comment les différents aspects d'un contexte influencent-ils le processus d'innovation ? Les organismes qui portent les pratiques potentiellement innovantes partagent-ils, par exemple, des sources d'information, des problématiques, des réseaux d'acteurs des modes d'évaluation et de mise en œuvre ?

Finalement, les travaux sur l'innovation sont plutôt silencieux sur la relation entre innovation et engagement. Évidemment, les pionniers et les innovateurs manifestent un niveau d'engagement palpable à l'égard de leur organisme et de leur milieu. Mais, cet engagement peut-il se transmettre par la mise en œuvre, la diffusion et l'institutionnalisation des innovations ? Les membres d'une communauté s'engageront-ils plus au sein d'un groupe qui les représente si celui-ci est innovant ? Ces questions suscitent de nouvelles pistes de recherches théorique et empirique prometteuses pour l'étude de la gouvernance communautaire.

Bibliographie

Abramson, Mark A. et Ian D. Littman, 2002, « What Do We Know About Innovation? », dans Mark A. Abramson et Ian D. Littman (sous la dir. de), *Innovation*, Lanham, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., p. 1-11.

Alberti, Adriana et Guido Bertucci, 2006, « Replicating Innovations in Governance : An Overview » dans United Nations Department of Economic and Social Affairs (sous la dir. de), *Innovations in Governance and Public Administration : Replicating What Works*, United Nations, p. 1-21.

Andrew, Caroline et Juan-Luis Klein, 2008, *Social Innovation: What is it and why is it important to understand it better*, Rapport préparé pour le ministère de la recherche et de l'innovation.

Assogba, Yao, 2010, *Théorie systémique de l'action sociale et innovation sociale*, Université du Québec en Outaouais (UQO) et Alliance de recherche université-communauté Innovation sociale et développement des communautés (ARUC-ISDC), consulté sur Internet (<http://www.uqo.ca/observer/Bulletin/Fichiers/InnovS.pdf>) le 5 avril 2011.

Bélanger, Paul R., 2007, « L'innovation sociale et ses acteurs. Innovations sociales et rapports sociaux », dans Juan-Luis Klein et Denis Harrisson (sous la dir. de), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 413-423.

Bradford, Neil, 2003, *Des villes et des collectivités qui fonctionnent : pratiques innovatrices, politiques habilitantes*, Ottawa, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc., consulté sur Internet (<http://cprn.org/doc.cfm?doc=318&l=fr>) le 5 avril 2011.

Cardinal, Linda, 2008, *Les savoirs de la gouvernance communautaire : De nouvelles modalités d'action pour la francophonie canadienne*, Demande de subvention au Conseil de recherche en sciences humaines du Canada.

Cloutier, Julie, 2003, *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* Centre de recherche sur les innovations sociales, consulté sur Internet (<http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET0314.pdf>) le 5 avril 2011.

Drejer, Ina, 2004, « Identifying Innovation in Surveys of Services: A Schumpeterian Perspective », *Research Policy*, vol. 33, p. 551-562.

Duperré, Martine, 2006, *Innovations sociales dans les organismes communautaires : facteurs intervenant dans le processus de transfert des connaissances*, Centre de recherche sur les innovations sociales, consulté sur Internet (<http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET0603.pdf>) le 5 avril 2011.

Goldenberg, Mark, 2004, *L'innovation sociale au Canada. Comment le secteur à but non lucratif sert les Canadiens... et comment il peut mieux les servir*, Ottawa, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc., consulté sur Internet (<http://www.cprn.org/doc.cfm?doc=1128&l=fr>) le 5 avril 2011.

Gouvernement du Canada - Projet de recherche sur les politiques, 2010, *Dialogue sur l'innovation sociale : Résumé de la table ronde internationale sur l'innovation sociale*, Ottawa, Sa Majesté la Reine du Chef du Canada.

Harrisson, Denis, 2010, « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », *MSG, Le Mag des sciences de gestion*, avril-juin, p. 16-19, consulté sur Internet (<http://www.revuedesrevues.fr/images/stories/leMag/2010/avriljuin/combinaison.pdf>) le 20 août 2010.

Harrisson, Denis et Juan-Luis Klein, 2007, « Introduction », dans Juan-Luis Klein et Denis Harrisson (sous la dir. de), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 1-14.

Hartley, Jean, 2005, « Innovation in Governance and Public Services: Past and Present », *Public Management and Money*, janvier, p. 27-34.

Klein, Juan-Luis, Fontan, Jean-Marc, Harrisson, Denis et Benoît Lévesque, 2009, *L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation*, Montréal, Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales, consulté sur Internet (<http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET0907.pdf>) le 5 avril 2011.

Landry, Réjean, Becheikh, Nizar, Amara, Nabil, Halilem, Norrin, Jbilou, Jalila, Mosconi, Elaine et Hajer Hammami, 2007, *Innovation dans les services publics et parapublics à vocation sociale : Rapport de la revue systématique des écrits*, Québec, Chaire FCRSS/IRSC sur le transfert de connaissances et l'innovation, consulté sur Internet (<http://www.fqrsc.gouv.qc.ca/upload/editeur/actionConcerte/RF-Rlandry.pdf>) le 5 avril 2011.

Mezzourh, Soufiane et Walid Nakara, 2009, « Innovation et Gouvernance : une approche par la connaissance », Communication présentée à la 18^{ème} Conférence internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Grenoble, France, 2-5 juin.

Moore, Mark et Jean Hartley, 2008, « Innovations in Governance », *Public Management Review*, vol. 10, n° 1, p. 3-20.

MSG, Le Mag des sciences de Gestion, 2010, « Éditorial », *MSG, Le Mag des sciences de gestion*, avril-juin, p. 1, consulté sur Internet (<http://www.revuedesrevues.fr/images/stories/leMag/2010/avriljuin/combinaison.pdf>) le 20 août 2010.

Mulgan, Geoff, 2007, *Social Innovation. What it Is, Why it Matters and How it Can Be Accelerated*, London, The Young Foundation, consulté sur Internet (http://www.youngfoundation.org/files/images/03_07_What_it_is_SAID.pdf) le 5 avril 2011.

Murray, Robin, Julie Caulier-Grice et Geoff Mulgan, 2010, *The Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation et NESTA, consulté sur Internet (http://www.nesta.org.uk/library/documents/Social_Innovator_020310.pdf) le 5 avril 2011.

Normand, Martin, 2011, *L'innovation dans la gouvernance communautaire, Volume 1 : Catalogue des pratiques*, Ottawa, Alliance de recherche *Les savoirs de la gouvernance communautaire*, consulté sur

Internet (<http://www.sciencesociales.uottawa.ca/aruc-cura/fra/documents/Cataloguedespratiques.pdf>) le 26 avril 2011.

Organisation de coopération et de développement économiques, 2005, *Manuel d'Oslo : Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*. 3^e version, consulté sur Internet (<http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/free/9205112e.pdf>) le 9 août 2011.

Organisation de coopération et de développement économiques, 1997, *Manuel d'Oslo : Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique*. 2^e version, consulté sur Internet (<http://www.oecd.org/dataoecd/35/56/2367523.pdf>) le 9 août 2011.

Petitclerc, Martin, 2003, *Rapport sur les innovations sociales et les transformations sociales*, Montréal, Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales, consulté sur Internet (<http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET0313.pdf>) le 5 avril 2011.

Rollin, Joanie et Valérie Vincent, 2007, *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*, Québec, Réseau québécois en innovation sociale, consulté sur Internet (http://www.uquebec.ca/ptc/rqis/sites/www.uquebec.ca.ptc.rqis/files/Sophie%20Duchaine/Ouvrage_2009_pour_ptc.pdf) le 5 avril 2011.

Schumpeter, Joseph A., 1947, « The Creative Response in Economic History », *The Journal of Economic History*, vol. 7, no. 2, p. 149-159.

Tardif, Carole, 2005, *Complémentarité, convergence et transversalité : la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES*, Montréal, Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales, consulté sur Internet (<http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET0513.pdf>) le 5 avril 2011.

Vuotto, Mirta, 2010, « La recherche sur les innovations sociales: entre contraintes et opportunités », dans Martine D'Amours (sous la dir. de), *Actes du 12e Colloque annuel des étudiantes de cycles supérieurs du CRISES*, Montréal, CRISES, p. 13-21, consulté sur Internet (<http://www.crisis.uqam.ca/upload/HS1001.pdf>) le 5 avril 2011.

Zerdani, Tassadit, 2010, *Gouvernance de réseaux interorganisationnels : revue de littérature et proposition d'un cadre d'analyse*, Montréal, Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales, consulté sur Internet (<http://www.crisis.uqam.ca/upload/ET1008.pdf>) le 5 avril 2011.