

# Clés de l'innovation sociale

Comment faciliter l'émergence  
et la pérennisation de projets  
d'innovation sociale

AVRIL 2011



# CLÉS DE L'INNOVATION SOCIALE

Plusieurs caractéristiques de l'innovation sociale sont similaires à celles de tout projet d'innovation. Les travaux de la communauté ont toutefois permis de faire apparaître des traits caractéristiques de l'innovation sociale. Le travail est loin d'être complété, c'est pourquoi la communauté recommande de renouveler son mandat et de maintenir un soutien pour ce faire. Voici les éléments clés qui ressortent comme ceux à privilégier pour faciliter l'émergence et la pérennisation de projets d'innovation sociale. Ceci demeure une synthèse, pour creuser d'avantage, les cas ayant servi de support à la réflexion sont disponibles dans la section suivante.

## Clés de l'innovation sociale

Les éléments suivants sont, à première vue, présents dans la majorité des projets, du moins, dans la plupart des projets d'innovation. C'est dans leur mise en œuvre, dans l'action, dans la façon de faire que la spécificité de l'innovation sociale apparaît. Diverses pistes sont exposées et permettent d'initier des travaux plus poussés sur des éléments encore peu explorés et pourtant salutaires au développement, à la valorisation et à la consolidation de l'innovation sociale.

Il est important de noter que l'ensemble des éléments est interrelié et indissociable et s'applique indépendamment du secteur visé puisqu'il porte sur la mise en œuvre et non pas sur le résultat final du projet.

### 1. Déclencheurs du projet

Les conditions de naissance d'un projet d'innovation sociale ne sont pas identiques pour tous les projets. Cependant, trois facteurs semblent être particuliers à la mise en œuvre d'un projet d'innovation sociale :

#### ➤ Un problème social n'ayant pas trouvé réponse

L'absence de solutions et de réponses efficaces, justes et durables à un problème social est généralement le catalyseur de projets d'innovation sociale. Le manque, l'insatisfaction ou le déséquilibre est souvent documenté par des données (scientifiques ou expérientielles) permettant d'identifier adéquatement leur source.

#### ➤ Un contexte propice (timing)

Un alignement favorable de différents facteurs est nécessaire pour démarrer le projet. Les projets d'innovation sociale naissent souvent à l'occasion d'une crise ou de l'adoption d'une nouvelle politique publique.

#### ➤ La volonté des acteurs à trouver ensemble des réponses au problème

En rompant avec l'analyse du problème en silo, les acteurs mettent en commun des savoirs et savoir-faire intersectoriels pour multiplier les façons de lire le problème et d'y trouver des réponses adéquates.

## 2. Planification du projet

La planification d'un projet d'innovation sociale ne diffère pas totalement de la planification classique. Par contre, les points suivants soulèvent les spécificités qui émergent de la plupart des projets d'innovation sociale. Il est à noter que c'est la présence de l'ensemble de ces points qui fait la spécificité d'un projet d'innovation sociale et non la présence de certains de manière indépendante :

- Est une réponse à un besoin social ciblé par les acteurs – souvent appuyé par des données (scientifiques ou expérimentales);
- A une portée transformatrice - a comme finalité d'améliorer la qualité et les conditions de vie de la collectivité;

# CLÉS DE L'INNOVATION SOCIALE

- Comporte un « inconnu assumé » - projet doit s'ajuster en cours d'action, mais avec des finalités et des intentions claires;
- Rompt avec les processus connus ou habituels;
- Prend en compte une multitude d'enjeux, car développé de façon collaborative avec les différents acteurs;
- Tient compte du contexte et de l'écosystème complet dans lequel il s'inscrit (culture) tout en contribuant à sa transformation.

## 3. Audace et risque

Par définition, un projet d'innovation comporte une part d'incertitude. La présence du risque dans ces projets est imputable au processus même de ce type d'innovation. Pour se lancer dans un projet d'innovation sociale, les partenaires doivent donc faire preuve d'audace. En effet, compte tenu de la présence d'un « inconnu assumé » dans sa mise en œuvre et le processus de changement associé à la portée transformatrice de ce type de projet, la gestion du risque devient un élément important à prendre en compte. Les porteurs de projets ont donc développé différentes façons de faire afin de faciliter cette gestion :

- Le risque doit être reconnu, partagé et l'audace doit être encouragée par les différents acteurs (leaders, organisations, partenaires, preneurs, bailleurs de fonds);
- La gestion du risque passe par la reconnaissance des rôles de chacun, mais également par l'implication de ceux-ci tout au long de la mise en œuvre du projet;
- La prise de risque doit être évaluée en prenant en compte de l'impact qu'elle a sur l'ensemble des acteurs du projet (dont les preneurs);

- Des mesures de soutien doivent être développées et des précautions doivent être prises afin de s'assurer que les répercussions potentielles de cette prise de risque soient amenuisées pour les acteurs du projet moins outillés à y faire face.

## 4. Mobilisation des acteurs

Bien que la mobilisation des acteurs ne soit pas, en tant que tel, une spécificité à ce type d'innovation, c'est à la fois dans le choix des acteurs, dans la façon dont ils collaborent et dans les objectifs qu'ils poursuivent que l'innovation sociale se distingue. La mobilisation des acteurs est en fait, en innovation sociale, une façon d'obtenir la multiplication des angles de vue et ainsi de permettre la circulation des connaissances, étape incontournable à la mise en place d'une réelle coconstruction des savoirs et savoir-faire. Cette mobilisation est caractérisée par :

- le métissage d'acteurs qui n'ont pas nécessairement l'habitude de se côtoyer;
- la présence forte de la recherche dans des actions initiées par le terrain;
- une mobilisation tout au long du processus et non pas seulement lors des expérimentations.

### Facilitateurs :

- Absence de hiérarchisation des rôles permettant une transformation des rapports entre les différents acteurs;
- Développement d'une vision commune permettant à chaque type d'acteur de trouver son compte dans le projet;
- Présence d'un médiateur;
- Conciliation des différentes temporalités des acteurs.

# CLÉS DE L'INNOVATION SOCIALE

## 5. Coconstruction des savoirs et savoir-faire

La coconstruction des savoirs et savoir-faire est transversale au processus d'innovation sociale. En effet, ce n'est pas simplement dans le développement du projet qu'elle est utilisée, mais bien dans l'ensemble des volets de celui-ci. Elle permet le développement collectif, à la lumière des savoirs et savoir-faire de l'ensemble des acteurs impliqués, de réponses novatrices adaptées et appropriées aux différents éléments constituant le projet (mode de gestion, financement, etc.). Cette coconstruction est basée sur la reconnaissance et la prise en compte des :

- contributions des différents savoirs et savoir-faire présents (tant de la recherche que de la pratique);
- rôles des différents acteurs;
- divergences et résistances présentes dans la mise en place du projet;
- différences de cultures.

### Facilitateurs :

- *Absence de hiérarchisation des rôles permettant une transformation des rapports entre les différents acteurs;*
- *Présence d'un médiateur;*
- *Mise en relation directe des différents acteurs tout au long du processus.*

## 6. Confiance

Un projet d'innovation sociale nécessite le développement d'un lien de confiance fort entre les différents acteurs du projet, et ce, pour la totalité

de la durée du projet. Différentes façons de faire facilitent le développement de ce lien en innovation sociale. Il est intéressant de noter les suivantes :

### Facilitateurs :

- *Reconnaître et prendre en compte les différents savoirs et savoir-faire (scientifiques et expérientiels) de l'ensemble des acteurs participants au projet;*
- *Absence de hiérarchisation des rôles et des savoirs;*
- *Développer une vision commune entre les différents acteurs, par le partage et la reconnaissance de leurs valeurs et des finalités communes.*

## 7. Leadership

Tout projet nécessite un certain leadership pour voir le jour. Par contre, dans un projet d'innovation sociale, celui-ci possède une triple dimension. En effet, on se doit de retrouver un leadership tant au niveau individuel, qu'organisationnel et collectif pour assurer la mise en œuvre et la pérennisation du projet. L'écosystème large dans lequel l'innovation sociale s'incère n'est pas sans lien avec cette nécessité.

### Individuel

Ce sont souvent des individus qui se distinguent comme principaux porteurs des projets d'innovation sociale. L'engagement, la détermination, la disponibilité et la crédibilité de ces acteurs doublés de leur implication dans leur milieu apparaissent comme autant de facteurs incontournables, lors de la mise en place de ces projets.

# CLÉS DE L'INNOVATION SOCIALE

## Organisationnel

La mise en place d'un projet d'innovation sociale amène fréquemment les organisations à dépasser leur mandat habituel (flexibilité organisationnelle) tant au niveau de leur engagement (reconnaissance et appui au projet) que de la représentation qu'ils en font. Pour faciliter le succès d'un processus, les organisations partenaires doivent détenir la stabilité, les ressources et les infrastructures pour répondre à ces exigences afin de maintenir leur niveau d'engagement tout au long du projet.

## Collectif

Bien que le leadership individuel et le leadership organisationnel soient des incontournables dans la vie d'un projet d'innovation sociale, c'est le leadership collectif qui en donne vraiment la couleur. Ce leadership est indispensable dans tous les éléments associés à l'innovation sociale, puisqu'il représente la volonté collective (la vision commune) de l'ensemble des partenaires du projet à travailler collectivement afin de trouver des réponses adéquates aux besoins sociaux identifiés. Ce leadership est d'autant plus important lorsqu'on aborde le rayonnement du projet et son financement, puisque c'est souvent cet effort commun qui permet de faire tomber les (nombreuses) barrières qui se dressent entre l'idée et la réalisation du projet.

## 8. Financement

Le financement, hormis dans de rares cas, est considéré comme un défi important à prendre en considération dans la mise en œuvre d'un projet d'innovation sociale. Peu importe sous quel angle il est analysé, il semble être le levier des activités, de la capacité de développement et demeure une des clés de la pérennisation de tout projet. La présence d'un « inconnu assumé » dans les projets d'innovation sociale compte pour beaucoup dans

la difficulté de recherche de financement. Peu de bailleurs de fonds ont la capacité de sortir hors des cadres initiaux afin de permettre le financement d'un projet à coconstruire. Le laps de temps nécessaire avant de percevoir des retombées concrètes du projet consiste en une difficulté supplémentaire à l'accès au financement, qui est, de surcroît, doublé par la difficulté à quantifier ces retombées. Les acteurs de l'innovation sociale ont donc développé différentes façons de faire pour contourner ces difficultés :

- S'arrimer avec les opportunités présentes;
- Impliquer le bailleur de fonds comme acteur du projet, et ce, dès le début du projet. Cette implication permet à la fois de mieux faire comprendre le projet, de tirer profit des savoirs et savoir-faire de cet acteur lors de la coconstruction du projet, tout en favorisant la modification ou la mise en place de financement adapté à l'innovation sociale;
- La mobilisation des acteurs est essentielle à l'accès au financement, sans parler de la force du nombre, c'est plutôt la diversité des acteurs mobilisés qui est considérée comme un facteur facilitant.

### Facilitateurs :

- *Développer des indicateurs permettant de quantifier les retombées du projet, et ce, tout au long du processus (pas seulement à la fin);*
- *Mieux faire comprendre ce qu'est le processus d'un projet d'innovation sociale;*
- *Assurer le rayonnement du projet.*

# CLÉS DE L'INNOVATION SOCIALE

## 9. Rayonnement du projet

Bien qu'on ne le retrouve pas dans l'ensemble des projets d'innovation sociale, l'importance du rayonnement du projet est apparue comme une clé à la reconnaissance et à la pérennisation de ces projets. Puisqu'il est difficile, en amont de projet, de prédire la forme finale que celui-ci prendra et les retombées qui en découleront, l'arrimage continue du projet à l'écosystème dans lequel il évolue favorise le développement du sentiment d'appartenance et l'engagement, à la fois des acteurs même du projet, mais également de ses partenaires locaux (décideurs).

### Facilitateurs :

- *Développer une stratégie de communication;*
- *Implication continue dans le milieu (à divers niveaux et instances);*
- *Engagement d'un public large.*

## 10. Gestion du changement

L'écosystème dans lequel évolue l'innovation sociale est large de par le seul fait qu'elle se veut une réponse à un besoin social. Les transformations qu'elle induit sont souvent profondes puisqu'elles touchent la culture même des organisations et des milieux dans lesquels le projet se développe. Un projet d'innovation sociale se doit donc de prendre en compte les différentes dimensions de la gestion, tant au niveau de l'organisation que de la société qui seront touchées par sa mise en œuvre. Il est primordial de s'assurer que des conditions facilitantes soient mises en place afin d'accompagner ces transformations dans

l'écosystème où évolue l'innovation pour qu'au final, il y ait de véritables changements qui s'imprègnent dans les pratiques et processus.

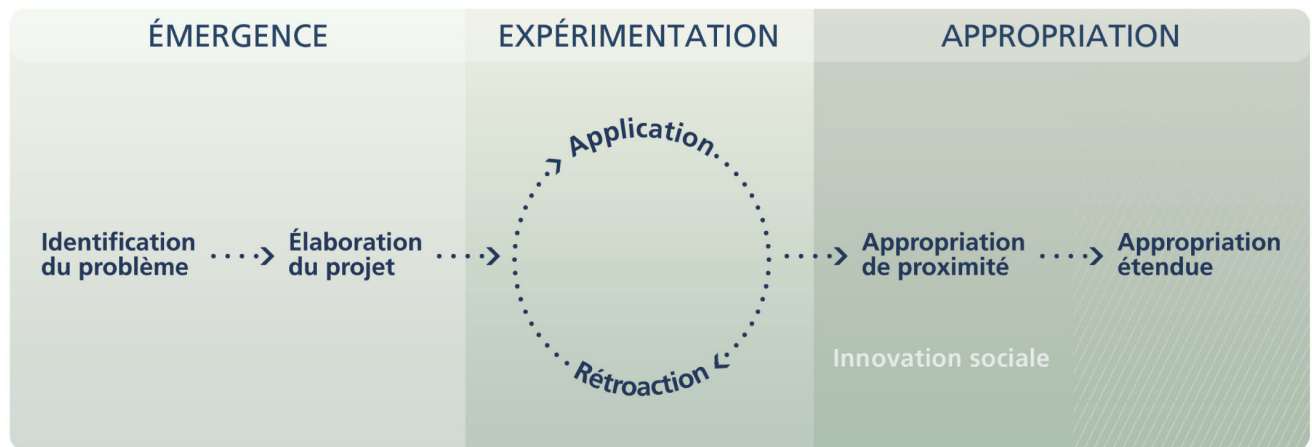
Le travail sur la gestion du changement en innovation sociale en est encore à ces balbutiements. Tout un travail doit être fait pour faciliter sa compréhension et les conditions facilitant son accompagnement. Des pistes sont déjà mises de l'avant, mais un chantier important se doit d'être mené pour mieux comprendre comment appuyer cet élément.

## 11. Transfert / institutionnalisation / pérennisation

Par définition, une innovation sociale se doit d'avoir une fin. En effet, un projet novateur peut être reconnu comme une innovation sociale que s'il est adopté ou utilisé. Cette appropriation implique donc l'adoption d'une nouvelle approche pratique, façon de faire au sein d'une organisation ou, de façon plus étendue, auprès de l'écosystème où elle évolue et fait alors de cette innovation une nouvelle norme. Dans les cas où l'appropriation étendue est souhaitée, le transfert devient une clé à l'atteinte de cet objectif, mais également à la pérennisation de l'innovation. En innovation sociale, c'est plus souvent le processus qui est transférable que son résultat (puisque'il est moulé à l'écosystème dans lequel il s'est développé). Les modes de transfert sont aussi nombreux que les milieux dans lesquels le transfert peut avoir lieu, mais une règle demeure, c'est en modulant, en adaptant et en transformant le projet selon l'environnement qui l'accueille que l'appropriation pourra vraiment avoir lieu.

# CLÉS DE L'INNOVATION SOCIALE

## SCHÉMA D'UN PROCESSUS D'INNOVATION SOCIALE<sup>1</sup>



Tout au long du processus, on retrouve des activités de diffusion, d'alliance et de transfert.

Pour consulter le schéma complet, rendez-vous au [www.uquebec.ca/rqis](http://www.uquebec.ca/rqis)

1. Le schéma n'a pas été produit par la communauté, mais développé par le RQIS préalablement.



## MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ D'INTÉRÊT

### **Nadine Arbour**

Directrice  
Groupe d'Étude des COnditions de vie et des BESoins de la population (ÉCOBES)  
Cégep de Jonquière

### **Jean Bernatchez**

Professeur-chercheur  
Département des sciences de l'éducation  
Université du Québec à Rimouski (UQAR)

### **Josée Beaudoin**

Vice-présidente  
Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO)

### **Luc Dancause**

Agent de recherche et de planification  
Équipe de soutien à la mobilisation des connaissances  
Service des partenariats et du soutien à l'innovation  
Université du Québec à Montréal (UQAM)

### **Marie-Thérèse Duquette**

Responsable du développement des actions concertées  
Fonds de recherche sur la culture et la société (FQRSC)

### **Jérôme Elissalde**

Agent de recherche et de planification  
Équipe de soutien à la mobilisation des connaissances  
Service de la recherche et de la création  
Université du Québec à Montréal (UQAM)

Agent de mobilisation des connaissances  
Groupe de recherche Médias et Santé  
(jusqu'en octobre 2010)

### **Jean-Marc Fontan**

Codirecteur et chercheur  
Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS)  
Université du Québec à Montréal (UQAM)

### **Jacques Fortin**

Directeur de la gestion de l'information  
Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie

### **Luc Gaudet**

Directeur général et artistique  
Mise au jeu

### **Thomas Gulian**

Chercheur  
Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI)  
Collège de Maisonneuve

### **Juan-Luis Klein**

Directeur  
Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

### **Geneviève Issalys**

Conseillère à la direction  
Association québécoise des centres de la petite enfance

### **Lucie Lapierre**

Conseillère à l'innovation  
Québec en Forme

### **Andrée LaRue**

Agente de recherche  
Direction de la vie étudiante, des études et de la recherche  
Siège social de l'Université du Québec (UQSS)

### **Carole Lévesque**

Professeure  
Institut national de la recherche scientifique (INRS)

Directrice  
DIALOG - le réseau de recherche et de connaissances relatives aux peuples autochtones



## MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ D'INTÉRÊT (SUITE)

### **Chantale Mailhot**

Professeure agrégée  
Groupe de recherche portant sur l'utilisation, la  
valorisation et le transfert  
des connaissances  
HEC Montréal

### **Christopher McAll**

Professeur  
Université de Montréal  
  
Directeur scientifique  
Centre affilié universitaire-CSSS Jeanne-Mance et  
Centre de recherche de Montréal sur les inégalités  
sociales et les  
discriminations [CREMIS]

### **Martine Morissette**

Directrice générale  
Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais (CJEO)

### **Nathalie Roy**

Chargée de programme  
Fonds de recherche sur la culture et la société (FQRSC)

### **Catherine Roy-Boulanger**

Coordonnatrice  
Réseau québécois en innovation sociale (RQIS)

### **Martin Robitaille**

Directeur  
Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) –  
Innovation sociale et développement des collectivités  
Université du Québec en Outaouais (UQO)

### **Lyne Sauvageau**

Directrice  
Direction de la vie étudiante, des études et de la recherche  
Siège social de l'Université du Québec (UQSS)

### **Linda St-Pierre**

Présidente-directrice générale  
Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec  
(CTREQ)

### **Michel Venne**

Directeur général  
Institut du nouveau monde