

# Qu'est-ce que l'innovation sociale ?

**Julie Cloutier**

Novembre 2003

*Les Cahiers du CRiSES*  
*Collection Études théoriques*  
**ET0314**

Cahier du *CRISES*  
Collection Études théoriques – no ET0314  
« **Qu'est-ce que l'innovation sociale ?** »  
Julie Cloutier

ISBN : **2-89605-135-X**

Dépôt légal : novembre 2003

Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

## PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est un centre interuniversitaire qui s'intéresse principalement à la thématique « des innovations et des transformations sociales ».

Une innovation sociale se définit par son caractère novateur ou hors normes et par l'objectif général qu'elle poursuit soit celui de favoriser le mieux-être des individus et des collectivités. Elle se caractérise tout autant par un processus de mise en œuvre impliquant une coopération entre une diversité d'acteurs que par les résultats obtenus, immatériels ou tangibles. À plus long terme, les innovations peuvent avoir une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors sources de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence d'un nouveau modèle de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de trois grands axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

### *Axe innovations sociales et territoire*

- Les chercheurs de l'*axe territoire* s'intéressent principalement aux rôles des acteurs sociaux, et à leurs pratiques innovatrices, dans les recompositions territoriales contemporaines. Ils étudient notamment l'émergence de réseaux sociaux et leurs liens avec de nouvelles formes de territorialité ; les relations entre les entreprises, les acteurs sociaux et les instances politiques locales ; les identités locales et leurs liens avec le développement économique et social ainsi que les modalités de gouvernance territoriale.

### *Axe innovations sociales et conditions de vie*

- Les chercheurs de l'*axe conditions de vie* s'attardent à repérer, décrire et analyser des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.



***Axes innovations sociales, travail et emploi***

- Les membres de l'***axe travail et emploi*** centrent leurs travaux sur l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les recherches portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles de l'emploi et du travail. Elles concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, la formation et l'économie du savoir.

**LES ACTIVITÉS DU CRISES**

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires post-doctoraux, la formation des étudiants, le CRISES organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : [www.cris.es.uqam.ca](http://www.cris.es.uqam.ca).

***Denis Harrison***

Directeur



## NOTES SUR L'AUTEURE

Julie **CLOUTIER** est professionnelle de recherche, CRISES, Université du Québec à Montréal (UQÀM).





## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....	XI
RÉSUMÉ.....	XIII
INTRODUCTION .....	1
1. LES INNOVATIONS SOCIALES CENTRÉES SUR L'INDIVIDU .....	3
1.1. Sa forme .....	9
1.2. Son processus .....	9
1.3. Ses acteurs.....	10
1.4. Ses objectifs de changement .....	10
2. LES INNOVATIONS SOCIALES ORIENTÉES SUR LE MILIEU .....	13
2.1. L'approche de développement ou territoriale .....	13
2.2. L'approche de consommation .....	18
3. LES INNOVATIONS SOCIALES AU SEIN DES ENTREPRISES .....	21
3.1. La perspective instrumentale.....	21
3.2. La perspective non instrumentale.....	23
4. LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INNOVATION SOCIALE .....	29
4.1. L'innovation sociale centrée sur l'individu.....	29
4.2. L'innovation sociale orientée sur le milieu .....	32
4.3. L'innovation sociale en entreprise .....	34
4.4. Les dimensions de l'innovation sociale .....	37
4.4.1. La nature de l'innovation sociale .....	37
4.4.2. Le processus d'innovation sociale .....	38
4.4.3. La cible des changements.....	38
4.4.4. Les résultats obtenus .....	39
CONCLUSION .....	41
BIBLIOGRAPHIE .....	43



**LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX**

FIGURE 1	Variables de choix.....	20
TABLEAU 1	L'innovation sociale centrée sur l'individu .....	30
TABLEAU 2	L'innovation sociale orientée sur le milieu.....	32
TABLEAU 3	L'innovation sociale en entreprise .....	35
TABLEAU 4	Les dimensions d'analyse de l'innovation sociale.....	42



## RÉSUMÉ

*L'innovation sociale est un concept équivoque. Selon le chercheur qui s'y intéresse, l'innovation sociale rend compte de réalités différentes. L'objectif de ce document d'introduction consistait à présenter les définitions qu'en ont données les chercheurs et à faire ressortir leurs similitudes et leurs dissemblances. Les définitions répertoriées ont été analysées à partir de quatre (4) grandes dimensions d'analyse : 1) la nature de l'innovation sociale (forme, caractère novateur et objectif général poursuivi ; 2) la cible des changements ; 3) le processus de création et de mise en œuvre et 4) les résultats obtenus.*

*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 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.*

*Julie Cloutier*



## INTRODUCTION

Qu'est-ce que l'innovation sociale ? L'objet est-il clairement défini par ceux qui s'y intéressent et l'étudient ? S'agit-il d'une notion éclatée ou a-t-elle donné lieu à un consensus ? Quelles sont les dimensions et les caractéristiques fondamentales des innovations sociales ? Quels sont les points de repère qui permettent d'en identifier la présence ? L'objectif de ce document introductif consiste à conceptualiser l'innovation sociale et, à partir de la définition que s'en sont donnés les chercheurs, à recenser les études qui ont porté sur le sujet.

L'innovation sociale réclame une compréhension claire de son objet et un bilan des connaissances à son sujet, afin d'assurer la production de nouvelles connaissances. Cela permettra notamment de positionner chacune des études réalisées au CRISES en fonction des dimensions importantes du concept, et de dégager des avenues pertinentes de recherche.

Afin de dégager les dimensions d'analyse de l'innovation sociale et les caractéristiques qui lui sont propres, nous avons répertorié et examiné les études qui présentent une définition implicite ou explicite de la notion d'innovation sociale. Ces études ont été regroupées en trois niveaux d'analyse : l'individu, le milieu (territoire) et l'entreprise.





## 1. LES INNOVATIONS SOCIALES CENTRÉES SUR L'INDIVIDU

Cette première section est consacrée aux travaux qui présentent l'innovation sociale comme un dispositif d'accompagnement destiné à provoquer des changements durables chez l'individu, à le développer de façon à ce qu'il reprenne le pouvoir sur le déroulement de sa propre vie.

Selon *Cooperrider et Pasmore (1991)*, *Taylor (1970)* aurait été le premier chercheur à utiliser le terme « innovation sociale ». Notre recension des écrits révèle, toutefois, qu'au même moment, *Gabor (1970)* se penchait sur la question dans une perspective de développement (territoire). Nous y reviendrons.

Selon *Taylor (1970)*, l'innovation sociale désigne de nouvelles façons de faire les choses (*new ways of doing things*) dans le but explicite de répondre à des besoins sociaux, par exemple : la pauvreté et la délinquance (*Taylor, 1970 : 70*). Toujours d'après *Taylor (1970)*, l'émergence d'innovations sociales résulte de la constitution d'équipes multidisciplinaires. Il semble donc 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**. La coopération entre les différents acteurs se révèle une condition *sine qua non* de la création et de la production d'innovations sociales, sans toutefois en faire partie intégrante. En fait, *Taylor (1970)* ne pose pas la question du *processus* d'innovation sociale (création / conception, mise en œuvre / implantation). Chez *Taylor (1970)*, l'innovation sociale semble, ainsi, concerner exclusivement l'**extrant** du processus.

*Taylor (1970)* souligne l'importance de la coopération entre des acteurs diversifiés, ici, le groupe de recherche et les agences gouvernementales qui intervenaient auprès de la population visée. Cependant, il reste muet au sujet du rôle qu'auraient pu y jouer les bénéficiaires. Tout porte à croire qu'ils n'auraient pas participé activement à la démarche, c'est-à-dire qu'ils auraient **reçu** un service sans avoir participé à sa prestation. Enfin, *Taylor (1970)* propose cinq (5) conditions de succès de l'innovation sociale<sup>1</sup>.

D'après *Chombart de Lauwe (1976 In Fontan, 1998 : 17)*, l'innovation sociale est :

... une action permettant la création de nouvelles structures sociales, de nouveaux rapports sociaux, de nouveaux modes de décision. Cette action (...) naît d'une prise de conscience des transformations à apporter dans la société. Elle s'enracine dans la mesure individualisée, puis collectivisée, de l'écart existant entre une situation de fait, jugée inacceptable ou insatisfaisante, et une situation souhaitée ou désirée.

Pour l'auteur, l'innovation sociale se manifeste donc à travers une nouvelle organisation sociale destinée, non seulement à résoudre des problèmes sociaux comme le proposait *Taylor (1970)*, mais également à répondre à un idéal social. En introduisant la notion d'**aspiration**, l'innovation sociale va au-delà de l'exigence de répondre à une situation jugée problématique et évacue du même souffle la notion de problème et l'idée de « processus de résolution de problème ». L'innovation sociale existe et s'oriente vers l'atteinte d'une situation sociale

<sup>1</sup> *Taylor (1970)* présente cinq (5) conditions de réussite de l'innovation sociale : 1) L'engagement des acteurs impliqués (*Principle of maximum investment*), 2) La cooptation (*The principle of co-optation*), 3) Relation égalitaire (*The principle of egalitarian responsibility*), 4) La recherche créatrice (*The principle of research as creative play*), 5) Le leadership idéologique (*The principle of ideological research leadership*).

désirée, sans que ne soit forcément identifiée une situation difficile réclamant une solution immédiate.

*Fontan* (1998 : 118) reprendra à son tour l'idée de désir. Pour lui, « ...l'action innovante représente une médiation réalisée par au moins un acteur social en vue de répondre à un besoin, un désir, ou à résoudre un problème ». L'innovation sociale se veut également polymorphe, passant par différentes formes que peut prendre l'action, s'étendant jusqu'aux produits :

Elle participe ainsi à la structuration du social. En amont, cette structuration permet une redéfinition des orientations culturelles d'une épistémè ou d'une historicité. Elle technicise l'adoption de nouvelles modalités de gestion des rapports sociaux ou formalise l'implantation de nouvelles façons de faire, ou encore supporte le développement de nouveaux services, procédés, produits ou de nouvelles formes d'organisation des rapports sociaux. (*Fontan*, 1998 : 118).

Enfin, chez *Fontan* (1998), l'innovation sociale met à contribution et est portée par les usagers et les organismes chargés de les représenter. L'innovation sociale serait donc l'initiative des personnes et des groupes qui éprouvent le problème ou qui visent un idéal social pour eux-mêmes. Ils en assumeraient la direction et les principales responsabilités. L'innovation sociale ne se définirait donc pas uniquement par son **objectif** et le **caractère novateur** des solutions apportées, mais également par son **processus**.

C'est d'ailleurs l'une des conclusions à laquelle parvient *Potters* (1998) à la suite de l'analyse des projets que renferme le programme « social innovation » adopté en 1989 par le Conseil municipal de Rotterdam (Pays-Bas). Constatant les lacunes conceptuelles dont souffre l'innovation sociale : « *No one seemed to know anymore exactly what the term was supposed to cover*<sup>2</sup> » il s'est penché sur la définition implicite qu'en offrent les initiatives politiques. Selon lui, les innovations sociales mises en œuvre présentent deux éléments communs. Il s'agit d'abord de la participation et de l'initiative des citoyens, ce qui renvoie au **processus** d'innovation sociale. La seconde similitude réside dans les **conséquences** des innovations sociales, c'est-à-dire qu'elles doivent être mise en œuvre en vue de favoriser l'intégration sociale au niveau local (quartier).

D'après *Potters* (1998), ces projets sont voués à l'échec en raison même de leur objectif qui pose le quartier comme une unité de vie sociale, faisant de l'intégration locale un pilier de l'intégration sociale. L'intégration sociale est uniquement envisagée comme un problème au niveau local, alors qu'il s'agit en réalité d'un problème multidimensionnel, faisant tantôt référence aux conditions de vie des immigrants, tantôt à la participation au marché du travail ou encore à la concentration géographique de la pauvreté. À la limite, la cohésion sociale entre les habitants d'un quartier leur permet, d'après l'auteur, de mener une vie plus paisible, parce qu'elle facilite la résolution des problèmes qu'engendre la promiscuité.

Par ailleurs, *Parravano* et *Bretesche* (*In Lallemand*, 2001 : 11) indiquent que dans le champ du travail social et de l'action sociale, l'innovation sociale se définit comme :

---

<sup>2</sup> *Potters* (1998 : 3).

... une pratique qui permet d'apporter un questionnement nouveau, une réponse nouvelle, ou de prendre en charge différemment un besoin social existant ou émergent.

Les innovations sociales sont celles :

...qui placent les populations au centre de la démarche et les y associent au maximum, enrichissent les politiques sociales nationales et locales et permettent leurs évolutions et développent les partenariats et dégagent du sens. (*Parravano et Bretesche - In Lallemand, 2001 : 12*).

L'innovation sociale se distingue, ici, principalement par son **processus** ancré dans la participation des bénéficiaires et acteurs du milieu et la qualité des partenariats. À ce chapitre, le comité de pilotage du Forum sur les innovations sociales<sup>3</sup> a dégagé cinq (5) critères permettant d'identifier les innovations sociales :

1. Caractère novateur, expérimental dans un contexte donné ;
2. État d'esprit et prise de risque de la part des acteurs du projet ;
3. Impact sur les politiques sociales au niveau national ou local ;
4. Qualité du partenariat entre les acteurs habituels et les nouveaux ;
5. Participation des bénéficiaires, des bénévoles et des habitants du territoire concerné au projet.

Pour *Lallemand* (2001) les pratiques favorisant la participation aux systèmes sociaux de la **population dite des exclus** sont considérées des innovations sociales. Ces pratiques reposent sur une approche d'origine anglo-saxonne :

...l'*empowerment* (appropriation du pouvoir) qui se fonde sur le fait que les individus seuls ou en groupes peuvent acquérir les capacités pour réaliser les transformations nécessaires<sup>4</sup>.

L'innovation sociale table 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. La participation des usagers se révèle donc une condition essentielle à l'émergence d'innovations sociales, bien que ces derniers ne soient pas forcément appelés à jouer un rôle à toutes les étapes du processus (conception / mise en œuvre / évaluation). Les innovations sociales sont rendues possibles grâce au développement de réseaux avec des partenaires diversifiés.

Chez *Lallemand* (2001), bien que les usagers ne soient pas forcément à l'origine de la création d'innovations sociales, leur participation active demeure au centre de la définition de la notion d'innovation sociale. De plus, l'innovation sociale se présente comme un **processus d'apprentissage** visant à amener les individus à résoudre leur problème.

Les structures intermédiaires constituent, selon *Reverzy* (1981), des innovations sociales, dont l'objectif consiste précisément à favoriser la réinsertion sociale de certains groupes d'exclus, notamment, les malades mentaux, les inadaptés sociaux et les toxicomanes. Ces structures intermédiaires sont envisagées comme des innovations sociales parce qu'elles résultent de la

<sup>3</sup> Le Forum sur les innovations sociales est une initiative de l'Association nationale des assistantes de service social (ANAS).

<sup>4</sup> *Lallemand* (2001 : 43).

nécessité de repenser l'accueil et les soins aux malades et représentent une « mutation des pratiques ». Ce sont des organisations humaines, des ensembles communautaires, qui tiennent largement à « la libération ponctuelle de potentialités, souvent écrasées par la lourdeur institutionnelle » qui laisse place à l'initiative des intervenants : « à la responsabilisation, et à l'autogestion dans une autonomie qui se coordonnent au sein d'un réseau de dispositifs diversifiés ». Ces innovations sociales cherchent principalement à susciter l'autonomie des usagers :

Les phénomènes de solidarité qui peuvent jouer au sein du groupe permettent l'autonomisation progressive, de même qu'une aide distanciée et discontinue de la part des animateurs ou promoteurs de l'expérience<sup>5</sup>.

D'après *Auclair et Lampron* (1987), **l'approche intégrée en travail social** se révèle une innovation dans la dispensation des services sociaux. Elle répond donc au titre d'innovation sociale. De prime abord, mentionnons que l'approche curative (*casework*), c'est-à-dire l'approche traditionnelle, est largement critiquée notamment en raison du cloisonnement des interventions, c'est-à-dire de l'intérêt porté à un seul des aspects du problème (versus l'approche multidisciplinaire), et parce qu'elle favorise la dépendance croissante des individus vis-à-vis les professionnels des services, c'est-à-dire qu'elle réduit au minimum la participation des individus à l'amélioration de leur propre bien-être (versus l'autonomisation).

En revanche, **l'approche intégrée** vise principalement la croissance et le développement des individus et :

... fait référence à une approche globale des problèmes sociaux qui prend en considération les différents niveaux des facteurs qui contribuent à leur existence de même que la dynamique de leurs interrelations<sup>6</sup>. (...) il est d'abord important de responsabiliser le client dans sa démarche de résolution de problèmes, le client étant perçu comme le principal agent de changement et le principal responsable de la résolution de son problème<sup>7</sup>.

**L'approche intégrée** part d'une « prise de conscience vis-à-vis les causes sociales des situations-problèmes<sup>8</sup> » et met à contribution des équipes multidisciplinaires de travailleurs sociaux. Elle reconnaît l'autonomie des personnes et leur potentiel à résoudre leur problème. Les intervenants s'avèrent donc partenaires de leurs clients et créent avec eux des « alliances ». **L'approche intégrée** peut être considérée comme une démarche de conscientisation et d'apprentissage visant à amener les individus à poser les actions nécessaires en vue de corriger la situation problématique. Les individus se trouvent donc au centre de l'action.

Dans le secteur des services, la prestation du service est inséparable de sa consommation. Par conséquent, les caractéristiques du service, principalement le degré de participation des clients (autonomie, responsabilisation), ne sont pas sans avoir une profonde incidence sur l'organisation du travail. La création et la mise en œuvre d'innovations sociales entraîneraient donc d'importants changements au sein des institutions existantes. Par exemple : l'approche intégrée suppose une réorganisation du travail (équipe multidisciplinaire, apparition de nouvelles tâches, nouvelle division du travail fondée sur les aptitudes et les intérêts des

<sup>5</sup> *Reverzy* (1981 : 11).

<sup>6</sup> *Auclair* (1987 : 293).

<sup>7</sup> *Auclair* (1987 : 324).

<sup>8</sup> *Auclair* (1987 : 309).

intervenants, de nouveaux modes de coordination, de nouveaux apprentissages visant à améliorer la pratique). Et cette réorganisation du travail permettrait non seulement de favoriser le mieux-être des usagers, mais également celui des intervenants engagés dans la prestation des services. Comme le précisent *Auclair et Lampron* (1987 : 326) :

Cette nouvelle division du travail allait susciter un vif intérêt parmi les intervenants et fit augmenter la motivation au travail<sup>9</sup>. (...) Elle (approche intégrée) a su insuffler une motivation nouvelle aux praticiens. Le fait de vivre des expériences positives et valorisantes leur a redonné le goût de la pratique du service social et l'occasion de se réapproprier certains de ses éléments, tant sur le plan théorique que méthodologique. De plus, parce que cette approche laisse une marge de manœuvre plus importante que les approches plus traditionnelles, la satisfaction et la valorisation que les intervenants ont pu en retenir étaient augmentées. Enfin, elle a permis de développer un esprit de travail positif favorisant ainsi une créativité plus grande aussi bien chez les praticiens que chez l'utilisateur des services<sup>10</sup>.

L'**approche intégrée** fait ressortir la présence d'une double innovation sociale, la première visant les usagers, la seconde concernant les intervenants des institutions. À travers la réorganisation des services / du travail, l'apprentissage, l'autonomie, la valorisation personnelle et la motivation se révèlent des notions qui relient le mieux-être des uns à celui des autres. Bien que *Auclair et Lampron* (1987) définissent l'innovation sociale par rapport aux bénéficiaires, sans égard à la satisfaction des besoins des intervenants, il semble que, dans le secteur des services, l'un ne puisse aller sans l'autre. Le travail s'organise autour des caractéristiques des services (ex. : la prise en compte des divers aspects du problème par une équipe multidisciplinaire), et des responsabilités assumées par l'utilisateur.

Selon *Gray et Braddy* (1988), les innovations sociales sont reconnues à ce titre, non seulement en raison du **caractère novateur** des solutions apportées aux problèmes d'ordre social, mais également en raison des **résultats** obtenus et des **objectifs** de changements poursuivis. En effet, d'après les auteurs, les innovations sociales sont celles qui contribuent à un « vrai changement social ». Elles doivent ainsi obtenir de meilleurs résultats que les pratiques traditionnelles. Sous cet angle, l'identification des innovations sociales se réalise *a posteriori*. De plus, deux caractéristiques seraient fondamentales : 1) les innovations sociales visent l'autonomisation des personnes à travers l'acquisition de connaissances et le développement de compétences ; 2) elles constituent une structure de soutien destinée à motiver les individus à poursuivre leur démarche. Parce qu'ils répondent aux exigences en matière de résultats et parce qu'ils poursuivent les deux objectifs de changement susmentionnés, les programmes d'aide à la recherche d'emploi non conventionnel<sup>11</sup> figureraient, selon les chercheurs, parmi les innovations sociales. À titre informatif, notons que *Scheirer et Rezmovic* (1983) ont répertorié 74 études portant sur le déroulement du processus d'implantation d'innovations technologiques et sociales, notamment en matière de justice, de santé, d'éducation, d'environnement, et d'information.

<sup>9</sup> Auclair (1987 : 326).

<sup>10</sup> Auclair (1987 : 330).

<sup>11</sup> Les programmes conventionnels visent à accroître l'harmonie entre les qualifications des personnes (offre de travail) et les exigences requises par les emplois disponibles (demande de travail). Les programmes non conventionnels s'inscrivent dans une approche « centrée sur le client ». Il s'agit d'un programme d'apprentissage visant à développer les habiletés de recherche d'emploi (*Gray et Braddy*, 1988).

Il semble que ce soit *Chambon, David et Devevey* (1982) qui aient le plus largement contribué à conceptualiser l'innovation sociale. D'entrée de jeu, ils posent la question du caractère novateur de l'innovation sociale. Pour ces auteurs, ce n'est pas son caractère novateur qui fait d'une pratique une innovation sociale. La nouveauté est une notion relative. Les innovations sociales sont reconnues à ce titre parce qu'elles présentent une discontinuité par rapport aux pratiques habituellement mises en œuvre dans un milieu donné, pour résoudre un problème particulier (pratique / milieu / problème) :

Le terme innovation sociale recouvre des pratiques qui ne sont pas forcément nouvelles, du moins si on l'entend comme synonyme d'inédites ou d'inventives. Contrairement à ce qui se passe pour les innovations technologiques, elles ne collent à ces qualificatifs que par hasard et de façon secondaire<sup>12</sup>. (...) les pratiques dont il s'agit se posent en contraste de pratiques existantes. (...) Nouveau signifie alors non figé, non bridé, et surtout hors normes. (...) innover n'est pas faire nouveau, mais faire autrement, proposer une alternative. Et cet autrement peut parfois être un réenracinement dans des pratiques passées<sup>13</sup>.

Toujours d'après *Chambon* et ses collègues, le champ de l'innovation sociale concerne :

les secteurs traditionnels de la société civile : la santé, l'éducation, l'urbanisme, l'animation culturelle, l'action sociale, l'économie, l'aménagement des loisirs, l'aménagement du temps, etc. Elle y prend toutes les formes : nouveaux lieux d'accueil (...), nouvelles formes de services (...), nouvelle conception de la formation permanente (...), nouveau partage des responsabilités (...), reconquête par l'individu et le groupe de tous les « territoires imposés » de l'extérieur (...), reconquête de son pouvoir sur le temps (...), apparition de la notion de dualité du savoir<sup>14</sup>. (...) l'innovation sociale s'inscrit dans la mouvance des avantages non marchands<sup>15</sup>.

Par définition, l'innovation sociale répond mieux aux besoins des individus, c'est-à-dire qu'elle produit de meilleurs résultats, que les pratiques existantes, parce qu'elle constitue une solution **adaptée** au problème et ce, en l'absence d'autres alternatives **efficaces**. Sont réputées innovations sociales :

...les pratiques visant plus ou moins directement à permettre à un individu – ou à un groupe d'individus – de prendre en charge un besoin social – ou un ensemble de besoins – n'ayant pas trouvé de réponses satisfaisantes par ailleurs<sup>16</sup>. (...)

---

<sup>12</sup> *Chambon, David et Devevey* (1982 : 11).

<sup>13</sup> *Chambon, David et Devevey* (1982 : 13).

<sup>14</sup> *Chambon, David et Devevey* (1982 : 17-18).

<sup>15</sup> *Chambon, David et Devevey* (1982 : 39).

<sup>16</sup> *Chambon, David et Devevey* (1982 : 8).

Toute action visant directement ou indirectement à l'adéquation des réponses données par un groupe d'individus aux besoins reconnus comme siens concerne l'innovation sociale<sup>17</sup>.

Le travail de conceptualisation réalisé par *Chambon, David et Devevey* (1982) permet d'approcher l'innovation sociale à partir de ces quatre (4) principales dimensions : sa forme, son processus de création et de mise en œuvre, ses acteurs et les objectifs de changement qu'elle poursuit. Nous aborderons donc la question du « quoi ? », du « comment ? », du « qui ? » et du « pourquoi ? ».

### 1.1. Sa forme

L'innovation sociale est immatérielle. Elle fait essentiellement référence à des « façons de faire », des actions, des pratiques. Elle s'oppose donc à la notion de produit. L'innovation sociale se fait novatrice parce qu'elle représente une solution hors normes dans le contexte donné (*Chambon, David et Devevey*, 1982).

### 1.2. Son processus

L'innovation sociale se particularise par la participation des usagers au processus et ce, de la prise de conscience du besoin, à la conception du projet jusqu'à sa mise en œuvre. « Schématiquement, l'innovation sociale recouvre la démarche qui va de la prise de conscience à la prise de pouvoir » (*Chambon, David et Devevey*, 1982 : 19). À ce sujet, *Chambon* et ses collègues diront que « ... la condition essentielle d'existence de l'innovation sociale est la participation<sup>18</sup> ». L'innovation sociale est animée par le souci « ...de donner au groupe concerné par le projet la maîtrise de sa conception et de son déroulement<sup>19</sup>. »

L'utilisateur n'est donc pas bénéficiaire d'un service, mais acteur dans un projet qu'il reconnaît comme le sien. L'innovation sociale est créée et mise en œuvre par soi et pour soi :

L'action sociale vise la résolution de besoins, l'innovation correspond au désir de les satisfaire par soi-même, sans pour autant se priver des services offerts par l'institution. L'égalité se déplace vers la liberté, la justice assistée vers l'autonomie<sup>20</sup>.

La responsabilisation des usagers n'est pas sans modifier le rôle des intervenants agissant ordinairement auprès des usagers. Comme le précisent les auteurs :

Double visage de l'innovation sociale, la participation et l'autonomisation lui font radicalement tourner le dos à l'assistance<sup>21</sup>.

---

<sup>17</sup> *Chambon, David et Devevey* (1982 : 8).

<sup>18</sup> *Chambon, David et Devevey* (1982 : 33).

<sup>19</sup> *Chambon, David et Devevey* (1982 : 22).

<sup>20</sup> *Chambon, David et Devevey* (1982 : 36).

<sup>21</sup> *Chambon, David et Devevey* (1982 : 33).

C'est une remise en question des professionnels de service et des travailleurs sociaux dans leur ensemble. Ils vont devoir apprendre à ne plus se mettre à la place de l'utilisateur et à ne plus l'entretenir dans une relation de dépendance<sup>22</sup>.

Il convient toutefois d'apporter quelques précisions en ce qui concerne la participation de la population dite des exclus<sup>23</sup> :

Ce qui signifie qu'un individu ou un groupe d'individus peuvent prendre l'initiative d'opérations dont ils ne seront pas bénéficiaires, c'est-à-dire qu'ils peuvent entamer un processus de satisfaction des besoins qui ne sont pas les leurs; cela dans tous les cas où ils agiraient en fonction d'un groupe social souffrant de carences, mais immédiatement trop démunis sur le plan matériel, culturel, ou psychologique, soit pour prendre conscience de ses besoins, soit pour prendre en charge son projet. (...) Ce qui compte dans une pratique indirecte de l'innovation, c'est qu'elle ait comme objectif principal (...) de passer le relais aux intéressés le plus vite possible<sup>24</sup>. (...) Tout « animateur », bénévole ou professionnel, même s'il émane de la communauté où s'enracine l'opération, doit partager, dans toute la mesure du possible, la responsabilité de l'action. En dehors de cette règle, nous ne sommes plus dans le champ de l'innovation sociale. Son rôle est de montrer à l'utilisateur comment apprendre à faire tout seul<sup>25</sup>.

### 1.3. Ses acteurs

Outre les usagers qui en constituent les protagonistes, et selon la forme qu'elle prend, l'innovation sociale est susceptible d'associer plusieurs types d'acteurs diversifiés. D'après les auteurs :

Elle est le module le plus sûr pour mettre en place des pratiques d'interdisciplinarité (...). L'absence de pont entre des pratiques ou entre des personnes ayant à connaître d'un même besoin sous un angle différent est parfois suffisant pour expliquer l'inefficacité<sup>26</sup>.

### 1.4. Ses objectifs de changement

L'innovation sociale vise la résolution de problèmes sociaux, par exemple : se défendre, se reconnaître, créer, etc. (*Chambon, David et Devevey, 1982*). Plus précisément, elle vise à mieux satisfaire « les besoins non ou mal satisfaits par les moyens « officiels »<sup>27</sup> ». L'innovation sociale peut être envisagée comme un processus d'apprentissage dont l'objectif consiste en la

<sup>22</sup> *Chambon, David et Devevey (1982 : 22).*

<sup>23</sup> « Dans l'éventail des profils déployés par l'innovation sociale, il convient d'intégrer tout le secteur de l'action sociale lourde, celle qui prend en compte les exclus ou les populations conventionnellement repérées comme « à part » (enfants, migrants, personnes du troisième âge, délinquants...) » (*Chambon, David et Devevey, 1982 : 20*).

<sup>24</sup> *Chambon, David et Devevey (1982 : 20).*

<sup>25</sup> *Chambon, David et Devevey (1982 : 21).*

<sup>26</sup> *Chambon, David et Devevey (1982 : 39).*

<sup>27</sup> *Chambon, David et Devevey (1982 : 23).*



« valorisation individuelle » et l'« autonomisation » des usagers en vue de leur permettre de résoudre leurs problèmes. C'est à travers l'action solidaire que les individus développent leur autonomie. À ce sujet, les auteurs précisent que « l'objectif primordial de l'innovation sociale est (...) l'autogestion de la vie quotidienne<sup>28</sup> ».

L'exigence de résoudre les problèmes sociaux et la notion d'aspiration sont reprises par *Bouchard* et ses collègues (1999) à travers la notion de **mieux-être**. L'innovation sociale est approchée ici comme une façon créative de contribuer au mieux-être des individus et des collectivités (*Bouchard et al.*, 1999). *Bouchard* et ses collègues définissent l'innovation sociale de la façon suivante :

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<sup>29</sup>.

Les besoins sociaux dont il est question, pour n'en donner que quelques exemples, sont aussi variés que « le suicide, l'intégration sociale des personnes handicapées, la violence, les abus sexuels, la négligence envers les enfants, les expériences de séparation, de divorce ou de placement vécues par les enfants, la toxicomanie » (*Bouchard*, 1997 : 42). Par ailleurs, pour *Bouchard* et ses collègues, comme pour *Fontan* (1998), l'innovation sociale fait tantôt référence à l'action, tantôt au produit tangible.

L'innovation sociale tire son caractère novateur de la rupture avec les pratiques existantes dans un contexte donné (i.e. : qu'il peut s'agir de pratiques existant ailleurs). Il s'agit, comme chez *Chambon*, *David* et *Devevey* (1982), d'une solution hors normes compte tenu du problème en question.

La création et la mise en œuvre d'innovations sociales font appel à une diversité d'acteurs. Comme le précisent *Bouchard* et ses collègues (1997 : 3) :

La notion d'innovation sociale renvoie nécessairement à une démarche marquée par la diversité des acteurs et des organisations. (...) Ces acteurs peuvent adopter des points de vue différents et exiger des efforts de conciliation et d'ajustement. Ils seront présents, selon le cas, dans la définition même du problème ou de la situation à améliorer, dans l'élaboration des nouvelles connaissances ou des nouveaux éléments, dans l'identification des stratégies propres à favoriser le changement souhaité, lors de la mise à l'essai de versions successives de ces stratégies (procédés ou produits), lors de la formalisation plus définitive de l'innovation, lors de la mise en place des conditions de son adoption dans les milieux visés, lors de l'évaluation d'impact et de sa dissémination plus large<sup>30</sup>.

Bien que les chercheurs puissent être à l'origine de l'identification des besoins et de la création d'innovations sociales, les auteurs soulignent que les acteurs du milieu en sont souvent les instigateurs :

---

<sup>28</sup> *Chambon*, *David* et *Devevey*, 1982 : 32).

<sup>29</sup> *Bouchard et al.* (1999 : 2).

<sup>30</sup> *Bouchard et al.* (1999 : 3).

... il n'est pas rare que les innovations se manifestent d'abord dans le contexte de crise ou de nécessité de revoir des pratiques qui ne conviennent plus aux nouveaux contextes ou aux nouveaux besoins. Les ajustements requis ou les changements apportés font alors souvent appel à l'expérience et la créativité des acteurs en place, sans référence aux connaissances acquises par les scientifiques. Ainsi en est-il des Cuisines collectives que se sont d'abord données les femmes de milieux défavorisés sud-américains puis, ensuite, celles des milieux appauvris québécois<sup>31</sup>.

Enfin, pour *Preiswek* et *Sabelli* (1998), les réseaux d'échanges locaux (SEL) répondent au titre d'innovation sociale, notamment parce qu'elles représentent de nouvelles formes non marchandes de pratiques économiques (échanges de dons) qui permettent de tisser des liens sociaux à travers les rapports de réciprocité<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> *Bouchard et al.*, (1999 : 4).

<sup>32</sup> « Le don est, comme l'a si bien analysé Marcel *Mauss*, un des fondements du lien social car la triple obligation de donner, recevoir et rendre entretient des liens de dépendance entre les différents membres d'un groupe. C'est cette réciprocité qui densifie les relations sociales » (*Guérin, Malandrin et Vallat*, 1998 : 56).

## 2. LES INNOVATIONS SOCIALES ORIENTÉES SUR LE MILIEU

Les innovations sociales, dont il sera question ici, se distinguent principalement des innovations sociales centrées sur l'individu par la cible des changements qu'elles entendent apporter. Les innovations sociales orientées sur le milieu visent à développer un **territoire** déterminé en vue d'y améliorer la qualité de vie. L'examen des études répertoriées révèle deux (2) approches : l'approche de développement (territoire) et l'approche de consommation.

### 2.1. L'approche de développement ou territoriale

Lors de la conférence portant sur le thème « Science et technologie pour le développement » organisée par l'Organisation des Nations Unies (ONU), en 1979, le Canada, la France, et la Suède, notamment, se sont attachés à définir la notion d'innovation sociale et à la poser en rapport avec le développement économique et social.

Pour *Gueron* (1984), l'innovation sociale fait référence à une nouvelle division du travail et à un nouveau maillage entre les institutions en vue de procurer une meilleure qualité de vie. Selon lui, l'innovation sociale peut signifier la création de nouvelles institutions, la modification du rôle des institutions existantes, pouvant conduire jusqu'à leur « dé-spécialisation ».

Pour *Conger* (1984), l'innovation sociale fait référence aux législations et aux institutions qui modifient les rapports sociaux : « *I mean a law organization or procedure that changes the ways in which people relate to themselves or to each other*<sup>33</sup> ». Il cite notamment en exemple la législation sur les droits de la personne, le Rotary Club (1905) et les YMCA (1844). Toujours d'après *Conger* :

*A social innovation consciously developed in a developing country may have the purpose of hastening technological development or changing social and cultural patterns, or even slowing down technological development*<sup>34</sup>.

Il semble donc que l'innovation sociale réponde à ce titre en raison des **conséquences** qu'elle entraîne sur les rapports sociaux, sans que l'objet en soi ne possède de caractéristiques distinctives, outre sa nouveauté. Dans la même veine, *King* (1984) définit l'innovation sociale en fonction de son incidence aux plans économique, politique et social :

*Social innovation can, above all, decisively influence the distribution of wealth and income and, in the long run, also the balance of political power. We regard social innovation as an essential element of the development process.*

---

<sup>33</sup> *Conger* (1984 : 33).

<sup>34</sup> *Conger* (1984 : 42).

*It may well embrace new laws, new attitudes, new institutions, new codes of conduct and may involve new professions in which social scientists may well have a major contribution to make*<sup>35</sup>.

Pour *Dedijer* (1984), l'innovation sociale fait référence à la modification des composantes culturelles d'un pays. L'innovation sociale semble donc se particulariser par ses **objectifs** de changements, lesquels renvoient aux valeurs, aux représentations, aux objectifs, aux connaissances, aux systèmes de production et à la structure économique d'un pays :

*To overcome its basic problem of poverty, hunger, illness, ignorance and extreme social injustice, the leading élites of the LDC's (Less developed countries) have to change the artifacts, sociofacts, ideofacts mentifacts and quizzifacts*<sup>36</sup> *of the old culture into new ones. Such a change of old culture components - which are very often totally alien to the new and actively resist the change - is called social innovation*<sup>37</sup>.

Il semble que la notion d'innovation sociale soit, ici, très proche de celle de transformation sociale.

Pour clore la discussion au sujet des travaux présentés dans le cadre de la conférence de l'ONU, *King* (1984) propose quatre (4) catégories d'innovations sociales essentielles au développement économique et social :

1. Les innovations sociales concernant la régulation et la réalisation des objectifs économiques (ex. : croissance de la productivité, amélioration du système d'éducation) ;
2. Les innovations sociales destinées à protéger l'environnement et à assurer la pérennité des ressources naturelles (ex. : reforestation, développement durable, production économique d'énergie, gestion des ressources hydrauliques, recyclage des matériaux) ;
3. Les innovations sociales dans la sphère politique (ex. : décentralisation, communication et coopération avec différents groupes) ;
4. Les innovations sociales au niveau supra-national (ex. : nouvelles formes de coopération internationale, restructuration des relations internationales scientifiques et technologiques).

D'autres chercheurs semblent avoir adopté une approche de développement ou territoriale. D'abord, *Gabor* (1970) envisage les innovations sociales comme un instrument de lutte contre l'urbanisation, la pollution, le crime et la corruption, les inégalités économiques et la violence. Visant le développement d'un « nouvel arrangement social », « un nouvel équilibre », les innovations sociales prennent notamment la forme d'innovations techniques (ex. : le train électrique) ou de législations (ex. : Loi en matière de protection de l'environnement). Les innovations sociales répondent à ce titre précisément en raison des **conséquences sociales positives** qu'elles entraînent. Chez *Gabor* (1970) les conditions de production et de mise en œuvre ainsi que les caractéristiques distinctives des innovations sociales sont évacuées de la problématisation.

---

<sup>35</sup> *Conger* (1984 : 42).

<sup>36</sup> *Artifacts* (système de production : instruments et processus) ; *Sociofacts* (institutions - incluant le gouvernement, les organisations et leurs interactions, les professions, les rôles, les normes, les règles du jeu, les habitudes etc.) ; *Mentifacts* (les connaissances et les représentations au sujet du monde physique et social) ; *Ideofacts* (les valeurs sociales, les croyances) ; *Quizzifacts* (les problèmes et les questions qui préoccupent et motivent les individus et la société dans sa globalité).

<sup>37</sup> *Dedijer* (1984 : 60).

Pour *Poulin-Simon et Tremblay* (1994), le Forum pour l'emploi (1989) et le Fonds de solidarité des travailleurs (1982) sont deux exemples marquants d'innovations sociales. Lancés dans le sillage « d'une série de sommets socio-économiques visant à amener les acteurs sociaux à collaborer en vue de tenter d'activer la croissance économique et de réduire le chômage<sup>38</sup> » le Forum pour l'emploi<sup>39</sup> et le Fonds de solidarité des travailleurs<sup>40</sup> sont des initiatives syndicales qui s'inscrivent dans le contexte du développement de la concertation sociale pour l'emploi. Ils représentent des pratiques novatrices mises en œuvre grâce à la coopération des acteurs sociaux en vue d'améliorer la situation de l'emploi au Québec.

Pour *Henderson* (1993), l'innovation sociale implique de transcender les objectifs purement économiques et d'adhérer à de nouvelles valeurs sociales. Pour lui, les innovations sociales s'inscrivent non seulement dans une optique « corrective » en contribuant à **résoudre** les problèmes sociaux actuels, mais s'inscrivent également dans une optique « préventive » qui plonge ses racines dans des préoccupations concernant la survie de l'espèce humaine : l'innovation sociale **évite de contribuer** aux problèmes qui menacent l'espèce humaine<sup>41</sup>. Cette optique « préventive » se traduit notamment par le recours aux méthodes d'analyse destinées à prévoir les conséquences futures des actions projetées au plan social<sup>42</sup> et de l'égalité des sexes<sup>43</sup> ainsi qu'au plan environnemental<sup>44</sup>. Les innovations sociales issues de cette seconde optique se matérialisent, par exemple : sous forme de technologie peu énergivore, de technologie « propre<sup>45</sup> » et de produits « verts », ainsi que par la mise en œuvre de politiques et de programmes qui évitent la création et le renforcement des inégalités entre les sexes. Selon *Henderson* (1993), les innovations sociales résultent principalement des pressions qu'exercent les mouvements de citoyens sur les gouvernements. Ces groupes de pression tirent leur capacité de proposer des solutions novatrices de l'étendue et de la diversification de leurs réseaux. *Henderson* (1993) propose, par ailleurs, une série d'indicateurs de la qualité de vie qui permettent d'évaluer les progrès accomplis. En définitive, il semble que chez *Henderson* (1993), les innovations sociales se distinguent par leurs **conséquences positives** sur la qualité de vie, selon un horizon temporel (présent / futur). Les innovations sociales concernent tantôt la sphère de l'immatériel (ex. : méthodes d'analyse prévisionnelles, programmes, législations), tantôt celle du tangible (appareils de production, produits).

Pour *Sabel* (1996), les **partenariats locaux** (les groupes de développement local) se révèlent des innovations sociales, principalement en raison de leurs **modes d'organisation et leurs structures**, lesquels permettent d'apporter des solutions originales aux problèmes économiques et sociaux. Cette conception de l'innovation sociale qui en fait un type particulier

<sup>38</sup> *Poulin-Simon et Tremblay* (1994 : 22).

<sup>39</sup> L'idée maîtresse du Forum pour l'emploi était la nécessité d'une coopération entre les divers acteurs sociaux pour le développement de l'emploi au Québec (*Poulin-Simon et Tremblay*, 1994).

<sup>40</sup> Le Fonds de solidarité est une initiative de la Fédération des travailleuses et des travailleurs du Québec (FTQ) dont la mission consiste à créer et à maintenir les emplois.

<sup>41</sup> Les travaux, qu'a effectués *Stewart* (1981), s'inscrivent également dans cette logique : "Social innovation includes the development and adoption of new products and processes that are less polluting and safer or that otherwise deliver improved social performance, thereby facilitating the underlying goal of environmental, health, and safety regulation" (p.1261). "Social innovation refers to products or process innovations that create social benefits, such as cleaner air, that firms cannot directly capture through market sales" (p. 1279).

<sup>42</sup> Par exemple, le « Social Impact Assessment » (SIA).

<sup>43</sup> Voir les travaux sur la *mainstreaming* et l'approche différenciée selon les sexes.

<sup>44</sup> Par exemple, le « Environmental Impact Assment » (EIA).

<sup>45</sup> Des technologies qui ont des conséquences moins néfastes sur l'environnement, par exemple : les technologies qui réduisent les émissions de polluants.

**d'organisation sociale** est également celle que partagent *Gasse et Bussières* (1991). *Lebeaume*, la qualifiera d'« alliance insolite ».

Engagés dans la résolution des problèmes de chômage et de sous-emploi des zones urbaines et rurales en Irlande, les partenariats locaux qu'a étudiés *Sabel* (1996), « dans la poursuite de leurs objectifs respectifs, les uns comme les autres sont obligés de transformer leur environnement<sup>46</sup> ». À ce sujet, *Sabel* (1996) précise, par exemple :

Pour le partenariat du *Northside*, le problème principal du marché du travail local est que les entreprises locales ne recrutent pas les habitants pour pourvoir les emplois disponibles dans les zones industrielles de la région. (...) La forte incidence du chômage de longue durée et les divers problèmes sociaux notoires des grands ensembles expliquent peut-être la répugnance des responsables du recrutement à embaucher leurs habitants. Le partenariat s'est donc donné pour objectif de trouver des stratégies permettant de vaincre ce qui semble être une réticence à recruter les chômeurs de longue durée de la région<sup>47</sup>.

L'une des caractéristiques distinctives des partenariats locaux réside dans la diversité des acteurs impliqués. Ces partenariats permettent « d'associer les acteurs locaux à la définition des stratégies, à l'affectation des ressources et à la mise en œuvre des politiques adoptées<sup>48</sup> ». Il s'agit notamment des bénéficiaires, des organisations patronales et syndicales, des représentants des administrations chargées de la protection sociale et du travail, de la formation ou du développement économique. D'une part, la diversité des acteurs se fait nécessaire en vue d'embrasser le problème dans sa globalité. À ce chapitre, *Sabel* (1996) signale que :

On a abandonné une approche unique tendant à la réinsertion des chômeurs sur le marché du travail pour adopter une approche de développement local dans laquelle, l'entreprise, l'emploi, la formation et l'éducation, ainsi que le développement communautaire et les questions d'environnement et d'infrastructures sont considérées comme les éléments d'un tout<sup>49</sup>.

D'autre part, ce type de partenariat permet de bénéficier de l'expertise des acteurs du milieu au cours de l'étape de mise en œuvre du projet. Par exemple :

Les programmes en faveur des chômeurs sont élaborés par les chômeurs et les initiatives de la création d'entreprises bénéficient de l'expérience des chefs d'entreprise locaux<sup>50</sup>. (...) Le programme a pour objectif de mettre en place une large structure de soutien mutuel entre entreprises qui

---

<sup>46</sup> « Les partenariats urbains s'intéressent essentiellement au placement, à la formation aux emplois industriels et à la création d'entreprises, aussi bien dans le secteur manufacturier que dans celui des services. Les partenariats ruraux, qui combattent le sous-emploi autant que le chômage, se concentrent sur des projets qui visent à densifier le tissu territorial et à lutter contre la dispersion de la population en fournissant des services et des infrastructures », *Sabel* (1996 : 57).

<sup>47</sup> *Sabel* (1996 : 65).

<sup>48</sup> *Sabel* (1996 : 5).

<sup>49</sup> *Sabel* (1996 : 55).

<sup>50</sup> *Sabel* (1996 : 4).

permet aux propriétaires ou gestionnaires de PME de développer leurs compétences de gestion et de créer des possibilités de développement commercial grâce à la mise en place de réseaux au niveau local et au niveau international. Ces activités sont à la fois conditionnées et encouragées par la coopération entre les entreprises<sup>51</sup>.

En somme, les partenariats ont pour objectif de résoudre les problèmes sociaux<sup>52</sup> dans des espaces géographiques définis (ex. : la modification de la production, de l'offre et de la demande de travail), à travers un processus de coopération, d'échange réciproque et d'apprentissage où chacun des partenaires y trouve son compte. *Sabel* (1996 : 62) note à ce sujet :

Au début, comme c'est normalement le cas dans de telles situations (apprentissage de nouvelles méthodes de production), les participants étaient tout occupés à apprendre à parler ouvertement avec les autres responsables de sociétés, à échanger des idées et à se rendre compte que leurs propres problèmes, apparemment uniques, étaient en fait les mêmes que ceux rencontrés par beaucoup de membres du groupe (et qu'ils pouvaient avoir été résolus par d'autres). (...) Il est difficile de dire comment les sociétés de parrainage, qui au début considéraient leur participation comme une forme de service public, envisageaient aujourd'hui les possibilités qu'offre la situation. Plusieurs de ces sociétés ont constaté, par exemple, que le fait d'animer un groupe avait des retombées bénéfiques sur leurs propres cadres. (...) À terme, sur la base d'informations de première main recueillies par leurs propres cadres, elles pourront commencer à acheter des produits ou des services auprès des participants les plus compétents, ce qui incitera de nouveaux cercles de petites entreprises à participer, et ainsi de suite.

Le partenariat, ou la relation d'échange entre acteurs diversifiés, suppose une division et une coordination du travail entre les partenaires et l'adoption de règles de conduite. Le partenariat représente, à la fois, un système productif réorganisé et un processus d'apprentissage, dans le cadre duquel, les « apprenants » sont appelés à devenir des partenaires d'affaires. Parce qu'ils sont ainsi susceptibles de mener à une quasi-intégration verticale, les partenariats locaux (i.e. : innovation sociale) pourraient donc s'inscrire dans un processus de réseautage local.

*Ballyhoura development* a identifié les partenaires qui s'imposaient logiquement et a organisé la répartition des tâches en fonction des compétences. C'est ainsi, par exemple, que la coopérative *Dairygold* joue le rôle de partenaire commercial, fournissant des conseils sur le niveau de la demande, les normes de qualité, etc.

---

<sup>51</sup> *Sabel* (1996 : 61).

<sup>52</sup> Le chômage de longue durée : programmes de recyclage et de réinsertion (*Tallaght partnership*), développement commercial (programme Plato), création d'entreprises et réseaux de recrutement (*Northside partenship* et *Dundalk employment partnership*). L'émigration dans les zones rurales et le sous-emploi : création de nouvelles entreprises agricoles novatrices, création d'emplois complémentaires, relance du mouvement communautaire, offre de logement sociaux en milieu rural, développement des activités agricoles (*Partenariat Ballyhoura development*), soutien des programmes en faveur de l'éducation et des programmes destinés à revivifier les communautés, création d'entreprises non agricoles (*Partenariat du South Kerry*).

Le *Department of Agriculture* assure le contrôle de la qualité et les essais sur les maladies et assure des cours de formation par l'intermédiaire de son instance de recherche et de formation, *Teagasc*.

Des groupements locaux, par exemple, des groupements d'agriculteurs, se sont employés à susciter un consensus sur des procédures de culture et d'achat et à garantir l'utilisation de semences certifiées, réduisant ainsi le risque de maladies<sup>53</sup>.

L'un des enseignements que l'on retiendra de cet exemple, c'est que lorsque l'on envisage la création d'entreprises selon une approche stratégique, on peut mettre en place un système dans lequel toutes les étapes nécessaires sont prises en charge par l'un ou l'autre des intervenants. (...) La coordination est essentielle<sup>54</sup>.

En somme, il semble que le concept d'innovation sociale recouvre, tant la **solution novatrice** apportée aux problèmes d'ordre économique et social, que le **processus** mis de l'avant pour produire cette solution. Ce processus se caractérise par la coopération entre une diversité d'acteurs, dont les usagers, au cours de la phase de création de l'innovation sociale (définition du problème, identification des causes et des solutions) et de sa phase de mise en œuvre (participation financière, partage de ressources matérielles et techniques, mise à profit de l'expertise, échange d'information, formation). Le processus d'innovation sociale est principalement envisagé comme un processus d'apprentissage.

## 2.2. L'approche de consommation

Chez *Gershuny* (1983), l'innovation sociale constitue l'élément charnière permettant d'expliquer l'incidence des changements technologiques sur le style de vie d'une population et la structure économique. *Gershuny* (1983) définit l'innovation sociale comme le changement des habitudes de consommation d'une société de façon à assurer son mieux-être<sup>55</sup>. L'innovation sociale représente une nouvelle façon pour une population de satisfaire une catégorie de besoins (nutrition, transport, santé, divertissement, etc.), nouvelle façon marquée par l'achat de produits domestiques plus productifs et le retrait dans la sphère de vie privée pour satisfaire soi-même le besoin (par exemple : l'achat d'une télévision pour se divertir par opposition à se rendre au cinéma).

Le modèle de compréhension de l'innovation sociale que propose *Gershuny* (1983) repose sur deux principales hypothèses : 1) la hiérarchie des besoins, et 2) l'écart de productivité (*productivity gap*). Ce modèle stipule que les progrès techniques (innovations des processus de production, innovations de produits, amélioration des produits) offrent des produits domestiques (télévision, automobile, machine à laver) dont la productivité accrue et le prix réduit incitent les individus à en faire l'achat pour satisfaire eux-mêmes leurs besoins, plutôt que d'acheter des services finis (Figure 1). Cette innovation sociale entraîne une variation de la

<sup>53</sup> *Sabel* (1996 : 83).

<sup>54</sup> *Sabel* (1996 : 84).

<sup>55</sup> « This change in the mode of provision for particular functions will be referred to as « social innovation » (p. 2). « Social innovation is used to describe the process whereby the modal split changes over time ». « The Modal split is the statistic which indicates the distribution of provisions for a particular function between the alternative modes » (p. 50).

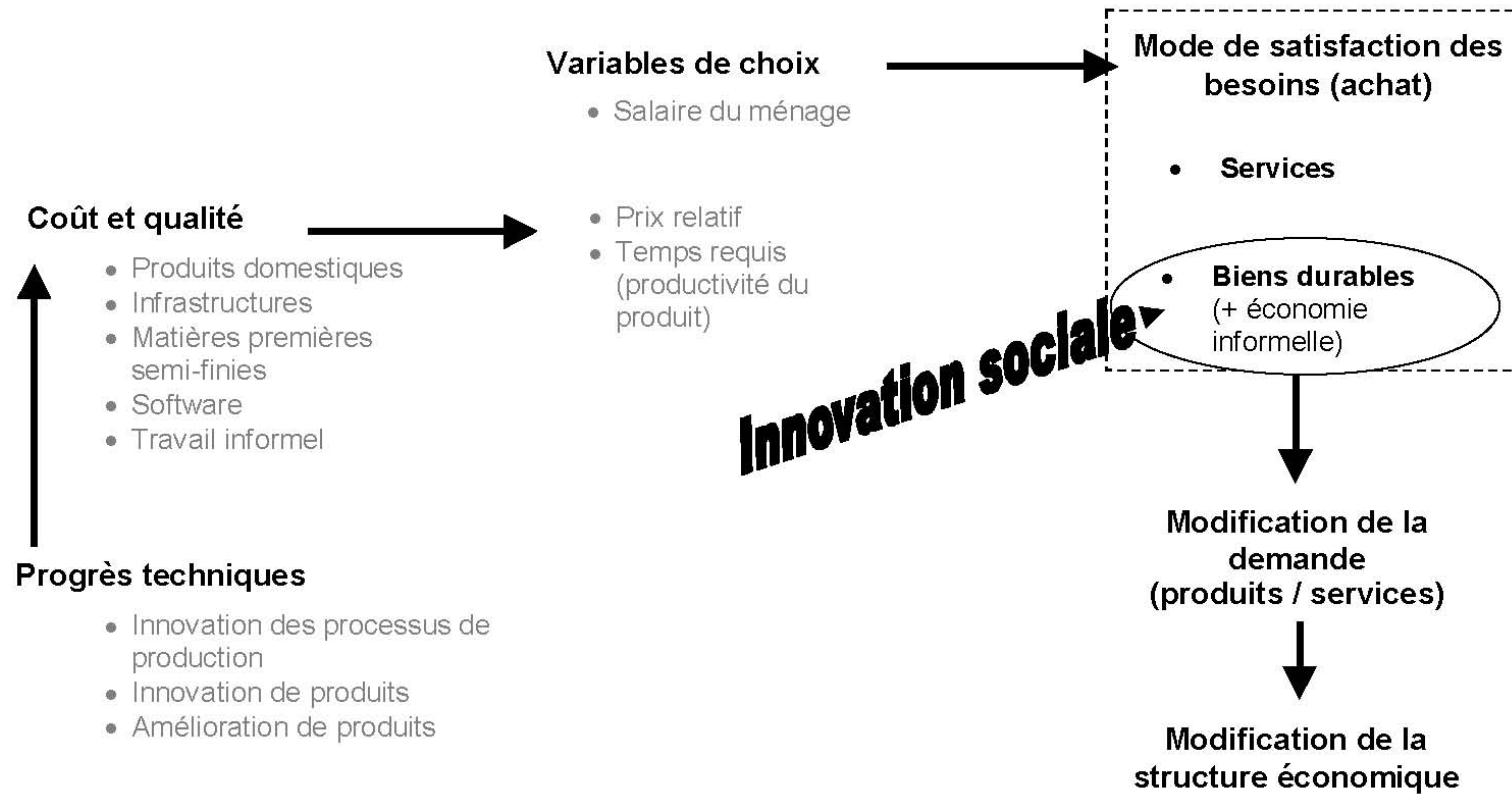


demande pour les produits et services, et une modification de la structure économique (la division du travail entre les diverses industries, la distribution des emplois, distribution du temps de travail rémunéré/non rémunéré, distribution des travailleurs en fonction du sexe). L'innovation sociale est donc considérée, chez *Gershuny*, comme le moteur du développement économique, et explique notamment le passage d'une société agraire à une société industrialisée.

Parce qu'elle fait référence à la « transformation de la structure de la consommation » d'une société, l'innovation sociale « structure les modes de vie et les genres de vie » (*Langlois, 2002*). L'innovation sociale semble donc être intimement liée au « changement social » et pourrait s'avérer, le cas échéant, une notion très proche de celle de « transformation sociale ». À notre avis, le retrait dans la sphère de vie privée pour subvenir personnellement à ses besoins, jumelé à l'éclatement de la famille, pourrait être considéré comme l'une des manifestations de la rupture progressive du lien social.

Par ailleurs, « l'innovation sociale (approchée du point de vue de la consommation) reste à étudier presque entièrement, d'abord dans les différentes sphères de la consommation (loisirs, déplacements, culture, etc.), mais aussi dans une perspective temporelle » (*Langlois, 2002 : 96*).

**FIGURE 1**  
**Variables de choix**



**Figure 1**

### 3. LES INNOVATIONS SOCIALES AU SEIN DES ENTREPRISES

Les innovations sociales dans les entreprises s'inscrivent dans le développement des structures de production, et font particulièrement référence aux nouvelles formes d'organisation du travail. L'examen des écrits scientifiques sur le sujet fait ressortir deux (2) principales perspectives d'analyse.

La première, la perspective instrumentale, pose la réorganisation du travail comme un facteur déterminant de la capacité d'innover, sans toutefois que la question du mieux-être des salariés ne soit abordée. L'innovation sociale fait ici référence à un nouvel **arrangement social** qui favorise la création de connaissances et l'innovation technique. La deuxième perspective, la perspective non instrumentale, considère les nouvelles formes d'organisation du travail à titre d'innovation sociale parce qu'elles permettent d'améliorer la qualité de vie au travail.

#### 3.1. La perspective instrumentale

Pour *DeBresson* (1993), l'innovation sociale fait référence à l'organisation sociale de la production à l'intérieur d'un système où l'organisation sociale et le système technique s'harmonisent de façon optimale. Il dira également de l'innovation sociale qu'elle constitue une condition liée à la maîtrise du changement technique :

Si nous avons des raisons de penser que les organisations sociales jouent un rôle clé dans l'évolution de la technique, nous devons tenter de former de nouvelles institutions sociales qui influenceront les conceptions techniques<sup>56</sup>. (...) Pour contrôler, et peut-être orienter la technologie, nous devrions donc porter attention aux rapports sociaux, aux organisations, surtout de production, en particulier en usine. Cela suppose évidemment que nous dépassions les rapports de propriété dans la production pour examiner la hiérarchie de l'organisation de production car les rapports sociaux et les relations interpersonnelles y conditionnent les configurations techniques<sup>57</sup>».

Dans le même ordre d'idées, l'innovation sociale est, pour *Gordon* (1989), une condition essentielle de la création et de la mise en œuvre de l'innovation technologique. Partant du principe que « l'innovation (technologique) résulte d'abord d'un processus de production sociale<sup>58</sup> », l'innovation sociale se pose comme **l'organisation sociale** nécessaire à la production d'innovation technologique. L'innovation sociale fait référence au *processus* d'innovation technologique, parce qu'il s'agit de la « production sociale de l'innovation » (*Gordon*, 1989 : 116). Plus précisément, l'innovation sociale fait référence « à la capacité d'inventer et d'adopter de nouveaux modes de coopération<sup>59</sup> ». *Gordon* (1989) pose donc l'innovation sociale en termes de *processus* dans une logique purement instrumentale où le mieux-être des individus est occulté de la problématique.

---

<sup>56</sup> *DeBresson* (1993 : 37).

<sup>57</sup> *DeBresson* (1993 : 38).

<sup>58</sup> *Gordon* (1989 : 08).

<sup>59</sup> *Gordon* (1989 : 07).

Alors que *Bencheikh* (1986) a montré que la structure des rapports sociaux à l'intérieur des équipes de travail exerçait une influence sur la création d'innovations technologiques, *Gordon* (1989) met également l'accent sur la formation d'« alliances stratégiques » qui transcendent les frontières de l'entreprise, en soulignant l'importance de la diversité des partenaires.

L'innovation est produite (créer/développer) à l'intérieur de réseaux de relations. (...) L'innovation est de plus en plus engendrée par de nouvelles formes d'interdépendances qui transcendent à la fois l'entrepreneuralisme et l'intégration verticale<sup>60</sup>. (...) Le développement de nouvelles technologies présuppose une réorganisation des processus de production existants – nouvelles formes d'organisation du travail, coordination des flux entrées-sorties, articulations entre les différentes phases de production - obligeant ainsi l'entreprise à repenser ses relations avec le monde extérieur. La réalisation finale d'une innovation particulière dépend couramment d'innovations distinctes dans d'autres secteurs industriels. (...) Le transfert d'information nécessaire à l'innovation dépend beaucoup moins d'échanges de biens formels que de liaisons informelles : mobilité des salariés, réseaux interpersonnels professionnels et connaissance indirecte des activités concurrentes acquise dans l'espace proche. Puisque les entreprises innovantes tendent à être hautement spécialisées, la mise en œuvre d'une séquence de production entière est essentiellement un effort collectif, requérant d'entreprises indépendantes, oeuvrant dans un processus d'innovation réciproque, des mécanismes d'alliance à la fois formels et informels<sup>61</sup>. (...) La formation d'un milieu innovateur est donc fondamentalement dépendante des caractéristiques des liaisons coordonnant la création de connaissances informelles, le transfert d'information, la spécialisation complémentaire et l'« espace de soutien » dans une région<sup>62</sup> ».

L'innovation sociale renvoie aux réseaux d'échange et de création de connaissances : on passe, ainsi, de l'entreprise apprenante aux réseaux apprenants. L'innovation technologique résulte de la création de réseaux interentreprises cohérents :

Les processus de transformation – c'est-à-dire l'innovation technologique – sont de plus en plus dépendants de processus de transfert efficaces – l'innovation organisationnelle. L'échelle de l'entreprise individuelle importe moins que l'organisation d'un système indépendant d'entreprises capables de transférer réciproquement leur spécialisation au travers des différents composants de l'ensemble du réseau<sup>63</sup>.

Dans la même veine, l'innovation sociale se révèle, selon *Kanter* (1999), une occasion d'affaire : « un partenariat entre l'entreprise privée et l'intérêt public, qui produit des changements durables et profitables pour les deux parties<sup>64</sup> ». La satisfaction des besoins sociaux est ici approchée comme une stratégie de développement organisationnel

<sup>60</sup> *Gordon* (1989 : 08).

<sup>61</sup> *Gordon* (1989 : 15).

<sup>62</sup> *Gordon* (1989 : 116).

<sup>63</sup> *Gordon* (1989 : 121).

<sup>64</sup> Traduction libre : « A partnership between private enterprise and public interest that produces profitable and sustainable change for both sides » (*Kanter*, 1999).

(développement d'un savoir-faire, de nouveaux marchés, de nouveaux produits/services). Toujours selon *Kanter* (1999), l'innovation sociale exige un partenariat entre différents acteurs, par exemple : des instances et organismes gouvernementaux, le secteur associatif, les institutions de recherche et les fournisseurs.

Sans aborder directement la question des innovations sociales, *Hall* (1977) s'est intéressé aux innovations en matière d'« organisation sociale du travail » dans le secteur des services hospitaliers en vue d'en accroître la qualité. De nature empirique, son étude fait ressortir l'influence significative qu'exerce l'introduction d'une nouvelle fonction (profession) dans l'organisation des services de santé. On assiste alors à la restructuration des relations de pouvoir et de dépendance (largement tributaire du contrôle sur l'acquisition de l'information et sa diffusion), à une redéfinition des rôles et des champs de pratique, et à une remise en question des statuts (prestige associé à la profession).

### 3.2. La perspective non instrumentale

Pour *Dadoy* (1998), l'innovation sociale concerne la réorganisation du travail et conséquemment, l'administration des personnels. C'est « la destruction-restructuration de l'appareil de production de biens et de services » en vue d'améliorer les formes de coopération interne au système de travail, pour une plus grande efficacité du système de production (*Dadoy*, 1998 : 42).

La notion d'innovation sociale s'inscrit dans le prolongement de la théorie de la rationalité limitée qu'ont développée *March* et *Simon* (1958) et de l'approche « sociotechniques<sup>65</sup> » du *Tavistock Institute de Londres* (*Dadoy*, 1998). Ainsi, l'innovation sociale « est celle de la prise en compte du système social qui caractérise une unité de travail ou une organisation<sup>66</sup> ». Elle exige de tenir compte des logiques d'action des employés. L'innovation sociale consiste donc en de nouvelles formes d'organisation du travail qui, en tenant compte des intérêts des individus et en assurant la satisfaction de leurs besoins, les amènent à coopérer en vue de réaliser les objectifs de l'entreprise.

La notion d'innovation s'oppose à celle de changement, en cela qu'elle est forcément d'envergure (*Dadoy*, 1998). Elle demande à toutes les catégories de personnel de réinventer leur travail à travers un processus d'apprentissage de nouvelles compétences. L'innovation sociale se distingue par l'étendue des changements apportés à travers l'unité de travail ou l'entreprise, et par la profondeur des changements apportés au poste de chaque employé.

Au delà du changement pratiquement permanent dans les systèmes de production et les situations de travail, la véritable innovation sociale est souvent plus rare que ne semblerait l'indiquer la fréquence d'usage du terme<sup>67</sup>.

---

<sup>65</sup> La notion de polyvalence sera d'ailleurs au cœur des innovations sociales mises en œuvre dans les pays scandinaves, de 1960 à 1990, dans le contexte de la démocratie industrielle (*Dadoy*, 1998).

<sup>66</sup> *Dadoy* (1998 : 45).

<sup>67</sup> *Dadoy* (1998 : 48).

Elle représente un moment exceptionnel pour l'entreprise où, dans l'angoisse et l'excitation, toutes les catégories de personnel doivent se mobiliser, au prix d'efforts considérables, pour conduire l'expérience à son terme<sup>68</sup>. (...) La notion d'innovation sociale porte en elle-même l'idée que l'introduction d'un nouvel élément dans le processus de production ne peut se faire « par décret » selon l'excellente formule de Michel Crozier. Si, sans doute, elle ne peut se produire sans la forte impulsion de la direction et sans une vigoureuse détermination de l'ensemble de l'encadrement, elle ne peut non plus se réaliser sans la mobilisation et la coopération de l'ensemble du collectif de travail, notamment pour construire les capacités nécessaires.

En outre, en raison de l'accélération du rythme des changements dans le procès de production, il n'est plus possible d'attendre patiemment que se constituent spontanément, sur le tas, à partir de la réflexion sur l'expérience, les savoirs et savoir-faire sollicités par l'acte de travail. Les entreprises sont donc obligées de précipiter le mouvement, en mettant en place des processus d'aide à la construction des compétences nécessaires. (...) Il ne peut y avoir d'efficacité du procès de production sans construction de compétences appropriées à chaque poste de travail<sup>69</sup>.

Le fait de **réinventer son travail** exige, par définition, la participation active des employés.

... tout nouveau système de travail concret oblige à inventer les règles et les procédures des nouvelles tâches. Et cette élaboration qui mobilise la totalité des forces de l'entreprise, exige la collaboration de chaque travailleur, quels que soient son emploi, sa fonction et son niveau de qualification<sup>70</sup>.

L'innovation sociale implique forcément l'adoption de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines destinées à soutenir la nouvelle organisation du travail.

L'innovation sociale fait également référence à l'aménagement du temps de travail lié à l'équilibre vie professionnelle / vie privée. Sans que l'aménagement du temps de travail ne bouleverse nécessairement l'organisation du travail dans toutes ces dimensions (division du travail, structure de pouvoir et de coordination), il est reconnu à titre d'innovation sociale en raison de ses **conséquences positives** sur les **conditions de vie** de la population. Dadoy (1998) cite, à titre d'exemple, la troisième semaine de congé payé accordée par Renault en 1955. Comme l'a souligné cet auteur, les innovations sociales sont également celles qui entraînent des dynamiques positives pour l'ensemble de la population. Il y aurait donc lieu d'y inscrire les pratiques qui contribuent à améliorer de façon significative la santé et la sécurité des employés. Les réflexions que livre Drouin (1991) sur les innovations dans le monde minier, laissent entendre qu'il s'agit effectivement d'un des principaux champs d'action de l'innovation sociale.

---

<sup>68</sup> p. 49.

<sup>69</sup> p. 51.

<sup>70</sup> p. 52.

Enfin, *Dadoy* (1998) fait ressortir ce que l'on pourrait désigner comme le paradoxe de l'innovation sociale. L'innovation sociale poursuit l'objectif d'améliorer la performance des systèmes de production à travers la satisfaction des besoins des individus. Pourtant, cela en fait « l'un des premiers mécanismes d'exclusion d'une partie de la main-d'œuvre de son statut de travailleur<sup>71</sup> », principalement la main-d'œuvre âgée. À ce chapitre, *Moati* (1998)<sup>72</sup> précise que les nouvelles formes d'organisation du travail qui découlent des deux principales logiques productives contemporaines, à savoir la logique « taylorienne flexibilisée » et la logique cognitive, sont destructrices d'emplois et font de la main-d'œuvre peu qualifiée et présentant de faibles capacités d'apprentissage leurs premières victimes. En effet, ces nouvelles formes d'organisation du travail repose, tantôt sur le développement d'une flexibilité logistique (enrichissement et qualification du travail, responsabilisation), tantôt sur la capacité d'apprentissage et la création d'innovations technologiques (produits / techniques) (qualification du travail, développement de compétences, responsabilisation).

L'organisation d'ensemble de l'entreprise est structurée en vue de stimuler l'innovation et l'apprentissage, ce qui implique bien sûr une activité de R&D intense, mais également une implication de tous les services de l'entreprise dans une logique d'apprentissage, passant notamment par l'adoption de structures favorisant la communication et la production d'interactions entre ses membres, y compris en dehors de lignes hiérarchiques<sup>73</sup>.

En somme, les innovations sociales au sein des entreprises (innovations visant le mieux-être des employés) sont susceptibles de priver une catégorie d'employés de leur emploi (conséquences négatives sur les conditions de vie). Les innovations sociales au sein des entreprises contribueraient-elles alors à créer une « clientèle » pour les innovations sociales centrées sur l'individu ?

Pour *Warnotte* (1985), l'innovation sociale, et plus précisément l'« innovation en matière de gestion sociale », est destinée à favoriser le mieux-être des employés afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise, à travers le renforcement du lien entre la direction et les travailleurs. *Warnotte* (1985) cible trois (3) zones d'innovation sociale : 1) l'aménagement du temps de travail<sup>74</sup>, 2) la (re)qualification du travail<sup>75</sup>, et 3) l'aménagement des rapports hiérarchiques<sup>76</sup>. Il semble donc que, chez *Warnotte* (1985), l'innovation sociale consiste en une réorganisation du travail permettant la réalisation de trois objectifs : un meilleur équilibre vie professionnelle / vie personnelle et familiale, une amélioration des possibilités d'accomplissement personnel et social, et l'*empowerment* (réappropriation du pouvoir).

---

<sup>71</sup> p. 48.

<sup>72</sup> Sans aborder la question des innovations sociales, *Moatis* (1998) met en évidence les principales caractéristiques des pratiques productives et organisationnelles qui découlent des deux grandes logiques productives, en les situant dans le contexte des changements externes. Les modifications intervenues dans l'environnement (la versatilité des marchés, la mondialisation de la concurrence, l'approfondissement du progrès technique qui accordent notamment de nouvelles possibilités en matière d'organisation du travail) agissent sur l'organisation des systèmes internes de production à travers une recherche de la flexibilité (accélération des flux, engagement dans les démarches « qualité », adoption de technologie de l'information, décentralisation, enrichissement du travail) et agissent également sur les relations interentreprises à travers la mise en œuvre de mécanismes de coordination (livraison juste à temps, transmission d'informations, relations verticales « partenariales », multiplication des alliances stratégiques « accords horizontaux »).

<sup>73</sup> *Moati* (1998 : 289).

<sup>74</sup> Par exemple : l'adoption d'horaires flexibles, la réduction du temps de travail, la retraite flexible.

<sup>75</sup> Par exemple : l'élargissement et l'enrichissement des tâches, les groupes semi autonomes, les cercles de qualité.

<sup>76</sup> Il s'agit de la « déhiérarchisation » : information, participation, formation.

Dans la même veine, la notion d'innovation sociale renvoie, chez D'Iribarne (1987), aux nouvelles formes d'organisation du travail (ex. : organisation matricielle), lesquelles s'inscrivent dans le sillage de la flexibilité des systèmes de production. En effet, la nécessité croissante d'améliorer la qualité et la diversité des produits et services et l'exigence de réduire les coûts de production, jumelées à la mondialisation des marchés, réclament une réorganisation des entreprises à la recherche de la flexibilité. « Cela oblige à réfléchir conjointement sur les dimensions technologiques et socio-organisationnelles »<sup>77</sup>.

La transposition des innovations technologiques en des systèmes de production flexibles (ex. : stock zéro) exige de remettre en question l'organisation du travail. À ce chapitre, D'Iribarne (1987 : 74) souligne que « c'est finalement la « matrice sociale » qui fait la force et la capacité compétitive des systèmes techniques que l'on met en place ». Les nouvelles formes d'organisation du travail reposent sur l'intensification des liens sociaux (ex. : équipes de travail), une nouvelle division du travail, et une modification des rapports de pouvoir. La culture organisationnelle devient alors le principal mécanisme de régulation.

Adoptées à grande échelle, les nouvelles formes d'organisation du travail, en raison des caractéristiques des emplois qu'elles proposent et des conditions de travail qui leur sont associées, pourraient se révéler l'origine de transformations sociales :

...les formes d'organisation du travail, les conditions d'accès aux différents types d'emploi qui en résultent, en particulier en fonction de la formations suivies, les rémunérations et les statuts sociaux relatifs qui leur sont associés, sont autant d'éléments qui peu à peu concourent à structurer une société dans son ensemble au-delà des lieux de travail eux-mêmes, qui contribuent à la formation des groupes sociaux et des classes sociales<sup>78</sup>.

Pour Brooks (1982), l'innovation sociale (*de type managérial*) consiste en de nouvelles formes d'organisation du travail visant à améliorer, à la fois, la productivité et la qualité de vie au travail (QVT) des employés. En fait, l'innovation sociale en entreprise vise à améliorer la productivité à travers l'amélioration de la QVT. Comme le rappelle Brooks (1982), l'innovation sociale repose sur la philosophie de l'approche socio-technique, c'est-à-dire l'harmonisation de l'être humain et du système technique :

*...which fully respects the aspirations, personal dignity, and self-development of all the people engaged in the process from the lowest to the highest.*

*It almost certainly involves a departure from rigid hierarchies and greater involvement of all levels of the work force in the planning of the work process*<sup>79</sup>.

---

<sup>77</sup> D'Iribarne (1987 : 70).

<sup>78</sup> D'Iribarne (1987 : 76).

<sup>79</sup> Brooks (1982 : 17).



Selon *Brooks* (1982), l'innovation sociale fait non seulement référence à la responsabilisation des employés dans le cadre normal du travail, mais également à leur participation active au cours du processus de conception et de mise en œuvre de la nouvelle organisation du travail. De plus, l'auteur insiste sur l'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines en vue de favoriser la coopération et l'engagement. Enfin, le succès de la réorganisation du travail reposerait sur deux principes fondamentaux : 1) les gains de productivité ne doivent pas menacer la sécurité d'emploi, et 2) la coopération ne se concrétiser qu'à travers la notion de justice.

*Brooks* (1982) voit dans le changement technologique le moteur de l'innovation sociale. En effet, la mise en œuvre de nouvelles technologies implique presque toujours une réorganisation sociale et managériale en vue de soutenir l'utilisation de la nouvelle technologie. Par exemple : la flexibilité des systèmes de production moderne et la nouvelle technologie de l'information offrent de meilleures possibilités de modifier l'organisation du travail pour améliorer l'environnement humain et réaliser le plein potentiel humain des organisations. L'étude de cas réalisée par *Zuboff* (1981) est particulièrement intéressante à ce point de vue.

Chez *Kozlowski* (1987), l'innovation sociale fait référence à la réorganisation du travail, à l'instar de la conception de *Brooks* (1982) dont il s'est fortement inspiré. Cependant, l'innovation sociale ne concerne ici que l'organisation du travail mise en œuvre, et non le *processus* qui lui a permis de voir le jour.

D'après *Kozlowski* (1987), l'implantation d'une nouvelle technologie est susceptible d'exiger une réorganisation du travail et une restructuration des rapports sociaux. Cependant, le potentiel de la technologie offre un éventail de possibilités quant à sa forme concrète, c'est-à-dire quant à la façon de diviser et coordonner le travail. Par conséquent, l'innovation sociale (i.e. : nouvelle organisation du travail) tire son importance du fait qu'elle soutient l'utilisation de la nouvelle technologie, qu'elle en détermine l'efficacité. L'auteur souligne l'importance d'adapter les pratiques de gestion des ressources humaines à la nouvelle organisation du travail.

Ceci dit, l'innovation sociale n'est pas considérée uniquement dans une perspective instrumentale. L'optimisation du système de production est intimement liée au bien-être des individus : la modification du contenu des emplois à travers la diversification des tâches et la responsabilisation, notamment, exige l'acquisition de nouvelles compétences, favorise le développement et l'accomplissement personnel, et accroît le sentiment de contrôle sur l'environnement.

Enfin, *Swyngedouw* (1987) tente de tisser des liens entre les innovations technologiques, les systèmes flexibles de production, l'organisation du travail (i.e. : l'innovation sociale), la création de partenariat et le développement local.

Les innovations technologiques (ex. : les robots et dispositifs de production contrôlés par ordinateur, la technologie de l'information) ont permis la modification des processus de production (technostructure) pour en faire des systèmes de fabrication flexible (*Flexible manufacturing system – FMS* ; par exemple : le *Just-in-Time*). Par opposition au système fordiste, le FMS détermine le niveau de la production d'après les variations de la demande, favorise la fabrication de produits diversifiés en quantité réduite. Pouvant devenir très performants, ces systèmes montrent néanmoins rapidement leurs limites en l'absence d'innovations sociales, c'est-à-dire en l'absence d'une **nouvelle organisation sociale du**

**processus de production** (*Swyngedouw*, 1987). En effet, maîtriser une technologie est une chose, mais la traduire en innovation sociale en est une autre. Selon *Swyngedouw* (1987), les innovations sociales, se révèlent une condition *sine qua non* de l'optimisation des FMS.

Précisément en raison de leur caractère flexible (niveau de la demande / types de produits), les FMS exigent l'acquisition d'une main-d'œuvre dont les connaissances et les habiletés sont variées (polyvalence), capable de réaliser de multiples tâches et d'apprendre de façon continue. Les FMS misent sur l'autonomie et la responsabilisation des employés, le contrôle étant assuré par la motivation et l'implication que s'efforcent de faire naître et croître les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment les pratiques de rémunération (*Swyngedouw*, 1987). Ainsi, la réorganisation du travail (*i.e.* : innovation sociale) et son incidence positive sur la qualité de vie au travail (ex. : possibilités de mettre à contribution ses talents et habiletés, développement de compétences, amélioration du contrôle sur l'environnement, etc.) permet de tirer le meilleur profit des innovations technologiques.

Les FMS et les innovations sociales auraient, non seulement pour effet d'améliorer la qualité de vie des employés, mais entraîneraient également des conséquences positives dans le milieu, à savoir le développement économique du territoire. En effet, la mise en œuvre d'un *processus* de production tel que le FMS exige le développement d'un réseau de petits fournisseurs et sous-traitants fidèles et capables d'offrir des produits de haute qualité (intégration quasi-verticale<sup>80</sup>), et la création d'un partenariat avec les entreprises du milieu. D'une part, ces deux formes de partenariat résultent en une capacité extraordinaire d'innovation. D'autre part, soumises à l'exigence de la proximité des fournisseurs, les FMS favorisent la concentration d'entreprises indépendantes dans un même secteur.

*...the existence and continuation of subcontractor relationships is a necessary precondition for competitive survival of the core firm. In this respect, financial, managerial, and technological assistance is often provided by the integrating firm. As a result, spatial diffusion of innovation practices is built into the system. (...) a relatively stable and diversified regional economic structure is created, linking together a wide gamut of diverse firms in an intra-regional production network<sup>81</sup> ».*

---

<sup>80</sup> « The implementation of quasi-integration serves several objectives : to avoid uncertainty, restrict competition, improve quality and cost, guarantee supplies (right-on-time) and to quickly adapt to technological change » (*Swyngedouw*, 1987 : 497).

<sup>81</sup> *Swyngedouw* (1987 : 499).

## 4. LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INNOVATION SOCIALE

### 4.1. L'innovation sociale centrée sur l'individu

L'innovation sociale est une « nouvelle façon de faire les choses », une solution nouvelle, une nouvelle pratique. Pour *Chambon* et ses collègues (1982) ainsi que pour *Bouchard* et ses collègues (1999), il s'agit plus précisément d'une réponse hors normes compte tenu du contexte (problème / milieu). Mentionnons également que l'innovation sociale peut prendre la forme de produits tangibles (*Bouchard et al.*, 1999; *Fontan*, 1998).

L'objectif général que poursuit l'innovation sociale consiste à résoudre les problèmes sociaux (*Auclair et Lampron*, 1987; *Chambon et al.*, 1982 ; *Gray et Braddy*, 1988 ; *Lallemand*, 2001 ; *Parravano et Gretesche*, 2001 ; *Taylor*, 1970). Pour certains chercheurs, l'innovation sociale vise non seulement à résoudre un problème d'ordre social, mais également à répondre à une aspiration (*Bouchard*, 1999; *Chombart de Lauwe*, 1976; *Fontan*, 1998). L'innovation sociale ne fait donc pas forcément référence à la notion de « résolution de problème ».

L'innovation sociale est centrée sur l'individu, c'est-à-dire que les changements attendus se manifestent d'abord au niveau individuel : l'individu change sa manière de voir le monde, développe son potentiel et est encouragé à résoudre ses problèmes. L'innovation sociale peut être envisagée comme une organisation sociale solidaire visant à aider les individus à se réapproprier le pouvoir sur le déroulement de leur propre vie, c'est-à-dire à acquérir l'autonomie leur permettant de réorganiser leur existence. Pour atteindre son objectif, l'innovation sociale cherche, par exemple, à modifier les représentations individuelles, et vise la croissance et le développement (savoir, savoir-être, savoir-faire), la motivation, la valorisation individuelle ainsi que l'autonomie (*Auclair et Lampron*, 1987; *Chambon et al.*, 1982; *Gray et Braddy*, 1988; *Lallemand*, 2001). Alors que *Chombart de Lauwe* (1976) situe les objectifs de changement au plan des structures sociales, ces objectifs ne sont pas discutés par *Taylor* (1970), *Fontan* (1998), *Parravano et Gretesche* (2001) et *Bouchard* et ses collègues (1999).

Enfin, l'innovation sociale se définirait tant par son caractère **novateur** et ses **conséquences sociales positives** que par son **processus** (*Auclair et Lampron*, 1987 ; *Bouchard et al.*, 1999 ; *Chambon et al.*, 1982 ; *Fontan*, 1998 ; *Gray et Braddy*, 1988 ; *Lallemand*, 2001 ; *Parravano et Gretesche*, 2001). Ainsi, pour plusieurs chercheurs, une action est reconnue comme une innovation sociale seulement si elle résulte de la coopération entre une diversité d'acteurs (*Auclair et Lampron*, 1987 ; *Chambon et al.*, 1982 ; *Lallemand*, 2001 ; *Parravano et Gretesche*, 2001), parmi lesquels les usagers jouent un rôle de premier plan (*Auclair et Lampron*, 1987 ; *Chambon et al.*, 1982 ; *Fontan*, 1998 ; *Lallemand*, 2001 ; *Parravano et Gretesche*, 2001). De plus, certains auteurs considèrent le **processus** d'innovation sociale comme un processus d'apprentissage (*Auclair et Lampron*, 1987 ; *Chambon et al.*, 1982 ; *Gray et Braddy*, 1988 ; *Lallemand*, 2001) Notons que *Chombart de Lauwe* (1976) n'aborde pas la question du processus, alors que *Taylor* (1970) souligne l'importance de constituer des équipes multidisciplinaires, sans toutefois préciser s'il s'agit d'une exigence à respecter pour répondre au titre d'innovation sociale.

Enfin, pour *Chambon* et ses collègues (1982) et *Gray et Braddy* (1988), l'innovation sociale doit répondre à une exigence de résultats : elle doit produire de meilleurs résultats que les pratiques dites traditionnelles.

**TABLEAU 1**  
**L'innovation sociale centrée sur l'individu**

<b>Auteurs</b>	<b>Objet « Quoi ? »</b>	<b>Processus « Comment ? »</b>	<b>Objectifs de changement</b>	<b>Objectif général « Pourquoi ? »</b>
<i>Taylor</i> (1970)	Nouvelle façon de faire les choses			Répondre à des besoins sociaux
<i>Chombart de Lauwe</i> (1976)	Action		•Nouvelles structures sociales, nouveaux rapports sociaux, nouveaux modes de décision	Résoudre des problèmes sociaux ou répondre à une aspiration
<i>Fontan</i> (1998)	Nouvelle façon de faire, nouveaux services, procédés, produits, nouvelles formes d'organisation des rapports sociaux	•Au moins un acteur •Principaux acteurs : usagers et organismes chargés de les représenter		Résoudre des problèmes sociaux ou répondre à une aspiration
<i>Potters</i> (1998)	Projets locaux	•Participation des citoyens		Intégration sociale au niveau local
<i>Parravano et Gretesche</i> (2001)	Pratique, réponse nouvelle	•Participation des usagers •Partenariat		Répondre aux besoins sociaux
<i>Lallemand</i> (2001)	Pratique	•Participation des usagers (selon les étapes) •Processus d'apprentissage •Réseaux de partenaires diversifiés	•Représentation •Comportements / coopération	Résoudre les problèmes sociaux
<i>Reverzy</i> (1981)	Organisations humaines  Exemples : •Structures intermédiaires	•Participation des usagers	•Autonomie	Résoudre les problèmes sociaux
<i>Auclair et Lampron</i> (1987)	Solution nouvelle  Ex. : Approche intégrée	•Équipe multidisciplinaire (alliance) •Participation	•Valorisation personnelle •Motivation •Croissance et	Résoudre les problèmes sociaux

Auteurs	Objet « Quoi ? »	Processus « Comment ? »	Objectifs de changement	Objectif général « Pourquoi ? »
<i>Gray et Braddy</i> (1988)	Solution nouvelle Ex. : programme non conventionnel de recherche d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Processus d'apprentissage</li> <li>•Processus de soutien et d'apprentissage</li> </ul>	développement des individus <ul style="list-style-type: none"> <li>•Autonomie</li> <li>•Autonomie</li> <li>•Motivation</li> <li>•Nouveau savoir, savoir-être, savoir-faire</li> </ul>	Résoudre les problèmes sociaux
<i>Chambon, David et Devevey</i> (1982)	Solution hors normes dans un contexte donné, Façon de faire, actions, pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diversité des acteurs</li> <li>•Participation des usagers à toutes les étapes (maîtrise du projet) (exception faite de la population dites des exclus</li> <li>•Processus d'apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nouveau savoir, savoir-être, savoir-faire</li> <li>•Autonomie : « autogestion de la vie quotidienne »</li> <li>•Valorisation</li> </ul>	Résoudre les problèmes sociaux
<i>Bouchard et al.</i> (1999)	Approche, pratique, intervention, produit Hors normes dans le contexte donné	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diversité d'acteurs et d'organisations</li> <li>•Les usagers sont susceptibles de participer à la démarche</li> </ul>		Mieux-être des individus et collectivité (Résoudre les problèmes sociaux et répondre à des aspirations)

## 4.2. L'innovation sociale orientée sur le milieu

De façon générale, l'innovation sociale n'est pas définie en tant qu'objet. Ses caractéristiques ne sont pas mises en évidence. Vraisemblablement, l'objet en soi ne posséderait pas de caractéristiques distinctives. À l'exception de *Gueron* (1984) qui situe l'innovation sociale sur le plan du réaménagement du rôle des institutions (division / coordination des services), les auteurs se limitent à en donner des exemples variés (ex. : nouvelles institutions, législations, technologies, produits). Il semble donc que l'innovation sociale figure parmi les « solutions originales » dans le sens large du terme.

En revanche, l'innovation sociale serait reconnue à ce titre en raison des **conséquences sociales positives** qu'elle entraîne, c'est-à-dire les changements positifs qu'elle produit sur un **territoire** déterminé. Ce serait donc une « nouvelle façon d'agir » qui contribuerait, tantôt à résoudre les problèmes économiques et sociaux (*Dedijer*, 1984 ; *Henderson*, 1993 ; *Sabel*, 1996), tantôt à améliorer la qualité de vie (*Gabor*, 1970 ; *Gueron*, 1984). Chez *Henderson* (1993) l'innovation sociale est également celle qui vise à **prévenir** les problèmes sociaux.

Les cibles du changement peuvent regrouper toutes les composantes sociétales : des valeurs, croyances et représentations que partage une société, à son système productif (technologie, savoir-faire), en passant par ses institutions (rôles et interactions des organisations, normes, règles du jeu). Il semble que seul *Sabel* (1996) se soit penché sur la question du processus d'innovation sociale. Pour *Sabel* (1996), le processus est aussi important pour définir l'innovation sociale que ses conséquences. Autrement dit, il ne suffit pas à une « solution originale » d'entraîner des conséquences positives au plan social pour être considérée une innovation sociale. Son processus de création et de mise en œuvre doit également répondre à certaines exigences : la solution apportée doit être issue de la coopération d'acteurs diversifiés parmi lesquels figurent les usagers.

**TABLEAU 2**  
**L'innovation sociale orientée sur le milieu**

<b>Auteurs</b>	<b>Objet « Quoi ? »</b>	<b>Processus « Comment ? »</b>	<b>Objectifs de changement</b>	<b>Objectif général « Pourquoi ? »</b>
<i>Gueron</i> (1984)	Réaménagement du rôle des institutions			Meilleure qualité de vie
<i>Conger</i> (1984)		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Modification des rapports sociaux</li> <li>•Modification de la culture</li> </ul>		
<i>King</i> (1984)		Exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>•Nouvelles attitudes</li> <li>•Nouvelles institutions</li> <li>•Nouveaux codes de conduite</li> <li>•Nouvelles professions</li> </ul>	Conséquences positives sur le plan social, économique et politique	
<i>Dedijer</i> (1984)	Le changement des composantes culturelles d'un pays		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Représentations</li> <li>•Système de production (technologie, savoir-faire, production)</li> </ul>	Résoudre les problèmes économiques et sociaux

Auteurs	Objet « Quoi ? »	Processus « Comment ? »	Objectifs de changement	Objectif général « Pourquoi ? »
<i>Gabor</i> (1970)	Exemples : •Innovations technologiques •Législations		•Institutions (rôle des organisations, normes, règles du jeu) •Valeurs et croyances  Lutter contre : •Urbanisation •Pollution •Inégalité •Crime	Améliorer la qualité de vie  Atteindre un nouvel équilibre, un nouvel arrangement social
<i>Henderson</i> (1993)	Exemples : •Méthodes d'analyse prévisionnelles •Technologies propres •Produits verts •Politiques, programmes			Prévenir et résoudre les problèmes sociaux
<i>Sabel</i> (1996)	Solution originale  Exemples : •Programme de recyclage et de réinsertion •Création d'entreprises •Réseaux de recrutement •Logements sociaux en milieu rural	•Coopération d'acteurs diversifiés (partenariat) •Participation des usagers à toutes les étapes du processus	•Développement économique : Technologie / savoir-faire / modification des rôles / normes de production •Réduire l'émigration vers les centres urbains	Résoudre les problèmes économiques et sociaux

### 4.3. L'innovation sociale en entreprise

L'innovation sociale au sein des entreprises fait référence à la (ré) organisation du travail, c'est-à-dire à une nouvelle division du travail et à la modification des structures de pouvoir (Brooks, 1982 ; Dadoy, 1998 ; D'Iribarne, 1985 ; Gordon, 1989 ; Hall, 1977, Kozlowski, 1987 ; Swyngedouw, 1987 ; Warnotte, 1985). L'innovation sociale concernerait également le réaménagement du temps de travail (Dadoy, 1998 ; Warnotte, 1985), notamment en raison de ses conséquences sur les conditions de vie (Dadoy, 1998). En définitive, l'innovation sociale en tant qu'objet est définie avec précision.

De façon générale, l'innovation sociale a pour objectif général le mieux-être des salariés, c'est-à-dire la satisfaction de leurs besoins, en vue d'améliorer la productivité de l'entreprise. Notons que certains auteurs ne l'envisagent que dans une perspective instrumentale (Kanter, 1999 ; Gordon, 1989 ; Hall, 1977), c'est-à-dire que la nouvelle organisation du travail est destinée à accroître les capacités d'innovation et la productivité. C'est dire que dans cette seconde perspective, l'innovation sociale ne répond pas à ce titre en raison des conséquences **sociales** qu'elle pourrait entraîner, puisque cette question a été occultée de la problématisation. Ici, l'innovation est dite **sociale** parce qu'elle concerne un **arrangement social** particulier qui favorise les relations d'échange créatrices de savoir et d'innovations techniques.

Afin de satisfaire les besoins des individus, l'innovation sociale se traduit par un changement positif de la structure de production : une modification du contenu des emplois et des liens qui les relient les uns aux autres de façon à accroître, par exemple, l'autonomie rattachée au poste, les possibilités qu'il offre sur le plan de l'accomplissement personnel et social, et ses possibilités de croissance et de développement. L'innovation sociale conduit à la prise du pouvoir sur l'acte de production et sur l'existence en soi dans l'acte de production.

La plupart des auteurs n'ont pas défini l'innovation sociale par rapport à son **processus** de création et de mise en œuvre. Par exemple, Gordon (1989), ne s'intéresse qu'à l'organisation du travail **mise en œuvre** (i.e. : l'innovation sociale), qu'il considère, par ailleurs, comme une dimension du processus de création **d'innovations technologiques**. En revanche, pour Brooks (1982) et Dadoy (1998), l'innovation sociale résulte d'un processus de création et d'implantation dont sont partie prenante les salarié(e)s appelé(e)s à produire dans la nouvelle structure. Enfin, Swyngedouw (1987) et Dadoy (1998) envisagent le processus d'innovation sociale comme un processus d'apprentissage (savoir, savoir-être, savoir-faire).

Finalement, pour Dadoy (1998), la présence d'une innovation sociale par opposition à la notion de changement, se mesure non par son caractère novateur, mais bien par l'étendue des changements au sein de l'unité de travail ou de l'entreprise, et leur profondeur. Dans la même veine, l'importance des changements en matière d'organisation du travail pourrait s'exprimer à travers la modification du cadre institutionnel. Celle-ci serait alors révélatrice de la présence d'une innovation sociale, au-delà de la simple modification de l'organisation du travail. En effet, Brooks (1982), Dadoy (1998), D'Iribarne (1987), Kozlowski (1987) et Swyngedouw (1987) soulignent que la mise en œuvre d'innovations sociales en entreprises exige forcément de revoir les mécanismes de contrôle, notamment d'adapter les pratiques de gestion des ressources humaines.



**TABLEAU 3**  
**L'innovation sociale en entreprise**

<b>Auteurs</b>	<b>Objet</b> <b>« Quoi ? »</b>	<b>Processus</b> <b>« Comment ? »</b>	<b>Objectifs de</b> <b>changement</b>	<b>Objectif</b> <b>général</b> <b>« Pourquoi ? »</b>
<i>DeBresson</i> (1993)	Organisation du travail		Harmonisation du système sociale et du système technique	Amélioration des moyens techniques et optimisation de la productivité
<i>Gordon</i> (1989)	Organisation du travail •(division du travail et nouveaux modes de coopération) •Alliances stratégiques internes et externes			Création et mise en œuvre d'innovations technologiques
<i>Hall</i> (1977)	Organisation du travail		•Restructuration des relations de pouvoir et de dépendance •Redéfinition des rôles •Remise en question des statuts	Amélioration de la qualité des services de santé
<i>Dadoy</i> (1998)	(Ré) organisation du travail et l'administration des personnels •Répartition du travail •Structure de coordination •Aménagement du temps de travail	•Participation active des employés à la création et la mise en œuvre •Processus d'apprentissage (savoir, savoir-être, savoir faire)	Tenir compte des logiques d'action des individus Intervention fondée sur : •Rationalité limitée •Approche socio-technique	Satisfaction des besoins des individus en vue d'accroître la productivité  Conséquences positives sur les conditions de vie
<i>Warnotte</i> (1985)	Ré (organisation du travail) •Aménagement du temps de travail •(Re)qualification du travail		•Équilibre travail / famille •Accomplissement personnel et social •Sentiment de contrôle	Mieux être des employés en vue d'accroître la productivité

Auteurs	Objet « Quoi ? »	Processus « Comment ? »	Objectifs de changement	Objectif général « Pourquoi ? »
<i>D'Iribarne</i> (1987)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aménagement des rapports hiérarchiques</li> <li>•Nouvelles formes d'organisation du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Participation active des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Intensification des liens sociaux (équipes de travail)</li> <li>•Nouvelle division du travail</li> <li>•Modification des rapports de pouvoir</li> </ul>	Satisfaction des besoins des individus en vue d'accroître la productivité
<i>Brooks</i> (1982)	Nouvelles formes d'organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Participation active des employés</li> </ul>	Fondés sur l'approche socio-technique <ul style="list-style-type: none"> <li>•Accomplissement personnel</li> <li>•Croissance et développement</li> <li>•Sentiment de contrôle</li> </ul>	Améliorer la qualité de vie au travail (QVT) et la productivité
<i>Kozlowski</i> (1987)	(Ré) organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Processus d'apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Croissance et développement</li> <li>•Sentiment de contrôle</li> </ul>	Amélioration de la qualité de vie au travail (QVT)
<i>Swyngedouw</i> (1987)	(Ré) organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Processus d'apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Accomplissement personnel</li> <li>•Croissance et développement</li> <li>•Sentiment de contrôle (autonomie)</li> </ul>	Améliorer la qualité de vie au travail (QVT) en vue d'améliorer la productivité

#### 4.4. Les dimensions de l'innovation sociale

La notion d'innovation sociale peut être définie à partir de quatre (4) grandes dimensions d'analyse, à savoir : 1) l'objet en soi, sa nature, 2) son processus de création et de mise en œuvre, 3) la cible des changements et, 4) les résultats obtenus.

##### 4.4.1. La nature de l'innovation sociale

L'examen des écrits portant sur l'innovation sociale permet de dégager trois dimensions à partir desquelles l'objet en soi peut être défini :

- La tangibilité ;
- La nouveauté ;
- L'objectif général poursuivi.

D'abord, l'innovation sociale peut être située sur un continuum immatériel / matériel. Pour certains chercheurs, elle prend une forme intangible en s'animant dans l'action. Elle fait alors référence aux pratiques, aux services, aux « façons de faire », à l'organisation sociale de l'action (des activités / des rôles / du travail), aux législations, aux règles de conduites. Pour d'autres chercheurs, l'innovation sociale peut également être matérielle. Elle apparaît alors sous forme de technologies de production, de dispositifs ou de produits. De façon générale, l'innovation sociale n'est pas un objet clairement défini dont les caractéristiques intrinsèques lui permettraient de répondre au titre d'innovation sociale. Elle peut prendre des formes variées qui ne partagent pas de caractéristiques communes. Les innovations sociales au sein des entreprises font exception à cet égard puisqu'elles concernent explicitement l'organisation du travail : la division / coordination du travail et l'aménagement du temps de travail. De façon générale, il semble donc qu'une « solution » soit reconnue à titre d'innovation sociale exclusivement en raison de son **caractère novateur** et de l'**objectif général** qu'elle poursuit, et non en raison de son objet.

Pour la plupart des chercheurs, l'innovation sociale est une solution nouvelle, une réponse nouvelle. Bien qu'elle soit assujettie à l'exigence de nouveauté, le sens que les chercheurs prêtent à ce terme est rarement défini. À ce chapitre, *Chambon, David et Devevey* (1982) et *Bouchard* et ses collègues (1999) font toutefois exception. Le caractère novateur demeure, pour ceux-ci, une notion relative. L'innovation sociale est celle qui représente une solution **hors normes** dans un contexte donné (milieu / problème). Pour *Dadoy* (1998), le caractère novateur d'une action (i.e. : réorganisation) se mesure par l'étendue et la profondeur des changements apportés au système concerné. De la même façon, la présence d'une innovation sociale s'observe, chez *Dedijer* (1984) par la modification de toutes les composantes sur lesquelles repose le système (valeurs / croyances, représentations, instrumentation / savoir-faire, règles du jeu).

En revanche, l'innovation sociale se définit principalement par l'objectif qu'elle poursuit, à savoir favoriser le mieux-être des individus et des collectivités. Ainsi, l'innovation sociale est tantôt destinée à résoudre des **problèmes sociaux**, tantôt mise en œuvre pour répondre à une **aspiration d'ordre social**. Précisons que certains auteurs restent muets au sujet du rôle que

pourrait jouer l'innovation sociale à ce chapitre, l'ayant essentiellement abordée du point de vue de ses conséquences sur l'innovation technique et la productivité des entreprises. Par ailleurs, *Henderson* (1993) introduit une dimension temporelle, et conséquemment la notion de **prévention**. Il distingue les innovations sociales d'après leur visée présente (résolution de problème) et future (prévention).

#### 4.4.2. *Le processus d'innovation sociale*

Pour certains chercheurs, le processus d'innovation sociale fait partie intégrante de l'innovation sociale en soi. En d'autres termes, 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. Ainsi, pour répondre au titre d'innovation sociale, le processus qui a engendré la solution doit respecter certaines exigences se regroupant en deux principales catégories :

- Diversité des acteurs ;
- Participation des usagers.

Alors que la plupart des chercheurs n'ont pas approché l'innovation sociale à partir de ses acteurs, certains soulignent l'importance de la coopération entre des acteurs diversifiés. Ce type de coopération est désigné par les vocables d'alliance stratégique, de partenariat, ou simplement de réseaux d'acteurs diversifiés ou d'équipes multidisciplinaires. La diversité des acteurs est considérée comme une condition essentielle à la création et la mise en œuvre de solutions nouvelles. La 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. Le processus d'innovation sociale est notamment envisagé comme un processus d'apprentissage et de création de connaissances.

Pour certains chercheurs, la participation active des usagers ou des organismes chargés de les représenter se révèle une caractéristique essentielle des innovations sociales. Pour certains d'entre eux, la participation réside dans l'initiative du projet. Pour d'autres, elle concerne toutes les phases du processus d'innovation sociale, de la prise de conscience du problème à sa mise en œuvre, en passant par l'identification des causes et l'élaboration de solutions. Pour d'autres encore, le niveau de participation des usagers varie selon les phases du processus en fonction des caractéristiques des usagers et des projets.

#### 4.4.3. *La cible des changements*

Les innovations sociales sont élaborées et mises en œuvre en vue de favoriser le mieux-être des individus et /ou des collectivités. Elles s'inscrivent forcément dans un processus de changement durable dont les « améliorations » à apporter se situent sur le plan de l'individu, du lieu de vie (territoire) ou du lieu de travail (entreprise). C'est d'ailleurs à partir des cibles du changement que les études répertoriées ont été organisées ici.

De façon générale, les innovations sociales, centrées sur l'individu, cherchent à développer les capacités de l'**individu** à se réapproprier le pouvoir sur sa propre existence en vue d'améliorer

sa qualité de vie. En ce qui concerne les innovations sociales orientées sur le lieu de vie, elles sont destinées à développer un **territoire** donné (i.e. : à modifier les composantes sociétales) en vue d'une meilleure qualité de vie. Les innovations sociales au sein des entreprises visent à modifier les **structures de production**, et conséquemment les exigences d'emplois, en vue d'assurer à l'effectif une meilleure qualité de vie au travail et un meilleur équilibre travail / famille. Sous cet angle, l'innovation sociale entraîne une transformation de la relation d'échange employeur/employé(e)s, marquée par une contribution nouvelle des individus et une contrepartie renouvelée des employeurs.

#### 4.4.4. *Les résultats obtenus*

Parmi les chercheurs qui se sont intéressés à la notion d'innovation sociale, peu d'entre eux ont abordé la question des résultats obtenus ou des conséquences qu'entraînent **effectivement** les nouvelles solutions apportées. Des pratiques hors normes inadéquates figurent-elles parmi les innovations sociales ? Selon *Chambon* et ses collègues (1982) et *Gray et Braddy* (1988) pour répondre au titre d'innovation sociale, les actions entreprises doivent forcément produire de meilleurs résultats que les pratiques traditionnelles, ce qui traduit leur opportunité dans un espace mal desservi par les autorités. Cela implique également que les innovations sociales doivent produire des changements **durables**. En revanche, comme le soulignent *Bouchard* et ses collègues (1999) : la réussite d'un projet est une notion subjective conditionnelle aux critères de succès retenus par chacune des parties prenantes.

Notons enfin que dans une approche de consommation (*Gershuny*, 1983), l'innovation sociale renvoie au **changement sociétal**, et par conséquent fait référence à un résultat.

En partant du principe que l'innovation sociale procède d'une prise de conscience à l'égard d'une situation insatisfaisante, il semble exister une certaine confusion entre l'**objet** de l'innovation sociale, c'est-à-dire l'innovation sociale en soi, et le **résultat** de l'innovation sociale, soit les conséquences sociales qu'elle entraîne. En effet, l'innovation sociale ne peut pas être accidentelle. Elle fait nécessairement référence à une action entreprise dans un but prédéterminé. L'innovation sociale suppose donc des **acteurs** qui **agissent** en fonction **d'objectifs** définis. L'innovation sociale peut alors difficilement faire référence à de nouvelles représentations, de nouvelles valeurs sociales, de nouvelles croyances, ou de nouvelles attitudes partagées par les membres d'une société. Il s'agirait plutôt ici de changements d'ordre sociétal résultant de l'adoption d'innovations sociales, par exemple : le réaménagement du rôle des institutions, l'introduction de nouvelles lois ou de nouveaux programmes sociaux.



## CONCLUSION

L'examen des études répertoriées a révélé que l'innovation sociale répond à ce titre principalement en raison de son caractère novateur. Il s'agit d'une « solution nouvelle » ou d'une « réponse nouvelle » à une situation sociale jugée insatisfaisante, situation susceptible de se manifester dans tous les secteurs de la société. L'innovation sociale se définit dans l'action et le changement durable. Les « façons de faire » sont modifiées en vue de développer l'individu, le territoire ou l'entreprise. L'innovation sociale est l'action qui appelle la prise de pouvoir sur l'existence. C'est la destruction des structures qui inhibent la prise de décision et l'action et la reconstruction de structures « libératrices » qui encourage l'action délibérée.

Hormis son caractère novateur, 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. L'innovation sociale peut être procédurale et concerner notamment les pratiques, les procédés et les services. Elle peut être d'ordre organisationnel et faire référence à l'organisation sociale des activités (réorganisation du travail, nouveaux rôles, modification des rôles des organisations et institutions). D'ordre institutionnel, l'innovation sociale fait principalement référence aux législations, aux politiques, aux normes et aux règles du jeu. Enfin, l'innovation sociale peut être tangible (technologie, produit). Ces conclusions rejoignent, dans une certaine mesure celles, qu'a dégagées *Whyte* (1982) au sujet des « inventions sociales ». Selon lui, les inventions sociales peuvent concerner :

1. Un nouvel élément dans la structure organisationnelle ou relations interorganisationnelles ;
2. Un nouvel ensemble de procédures qui structurent les interactions et les activités humaines, et les relations des humains avec l'environnement naturel et social ;
3. Une nouvelle politique en vigueur ;
4. Un nouveau rôle ou un nouvel ensemble de rôles.

Le caractère novateur se révèle une condition essentielle mais non suffisante de l'innovation sociale. Celui-ci est tantôt relatif et désigné par l'expression **hors normes**, tantôt jugé par l'importance des changements apportés (étendue et profondeur). L'innovation sociale se définit également en fonction de l'objectif général qu'elle poursuit. L'innovation sociale est reconnue à ce titre parce qu'elle vise le mieux-être des individus et/ou des collectivités, soit par la résolution/prévention de problèmes sociaux, soit en répondant à une aspiration d'ordre social. Ainsi, pour la plupart des chercheurs, l'innovation sociale est une réponse nouvelle visant le mieux-être des individus et/ou des collectivités. Elle se définit par son **caractère novateur** et son **objectif** qui prévoit des conséquences sociales positives.

**TABLEAU 4**  
**Les dimensions d'analyse de l'innovation sociale**

---

<b>Objet</b> « Quoi ? »	Nouveauté : caractère novateur : •Solution nouvelle / hors normes •Importance des changements (étendue, profondeur)
<b>Champ</b> « Où ? »	Tangibilité : de l'action au produit : •Procédural / organisationnel / institutionnel / produit / technologie
<b>Cible du changement</b>	Tous les secteurs de la société
<b>Objectif</b> « Pourquoi ? »	Individu / territoire / entreprise
<b>Processus</b> « Comment ? »	Mieux-être des individus et des collectivités •Résolution de problèmes présents / prévention de problèmes futurs / aspirations
<b>Résultats</b>	Diversité des acteurs (au moins 1 / diversité) Degré de participation des usagers (prise de conscience du problème, création, mise en œuvre, évaluation).
	Importance de la qualité relative des résultats

---

En revanche, plusieurs chercheurs définissent également l'innovation sociale par son **processus**. Autrement dit, pour répondre à ce titre, l'innovation sociale doit respecter certaines exigences en ce qui concerne son processus de création et de mise en œuvre. 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 comme un processus collectif d'apprentissage et de création de connaissances. Elle exige également 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.



**BIBLIOGRAPHIE**

- AFRIAT, C. (1985), *Innovations technologiques, innovation sociales*. Actes du Colloque, Centre de Prospective et d'Évaluation, Ministère du Redéploiement Industriel et du Commerce Extérieur, Ministère de la Recherche et de la Technologie, Gouvernement de la France.
- AUCLAIR, René et Christiane LAMPRON (1987), « Approche intégrée : une innovation dans la dispensation des services sociaux ». *Service Social*, vol.36, no.2/3, p. 315-341.
- BENCHEIKH, Touhami (1986), « Construit social et innovation technologique ». *Sociologie du travail*, vol.28, no.1, p.41-57.
- BENDER, Christiane (1996), "Innovation by half-measures in German manufacturing : critique of industrial restructuring from the perspective of social innovation". *Journal of Industry studies*, vol.3, no.2, p.153-162.
- BESSE, Michel (1980), « L'innovation sociale : les raisons d'une politique de l'innovation ». *Revue Française des affaires sociales*, vol.34, no.4, p.415-423.
- BOUCHARD, Camil et le Groupe de travail sur l'innovation sociale (GTIS) (1999), « Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel », p.1-26.
- BOUCHARD, Camil (1997), « L'innovation sociale existe-t-elle ? ». *Interface*, vol.18, no.6, p.41-42.
- BROOKS, Harvey (1982), « Social and technological innovation ». In Sven B. LUNDSTEDT et E. WILLIAM Colglazier, jr. *Managing innovation: the social dimensions of creativity, invention and technology*. New York: Pergamon Press.
- CHAMBON, Jean-Louis, Alix DAVID et Jean-Marie DEVEVEY (1982), *Les innovations sociales*. Paris : Presses Universitaires de France. Collection Que sais-je.
- COLEMAN, James S. (1970), « Social Inventions ». *Social Forces*, vol.49, no.2, p.163-173.
- CONGER, D. Stuart (Canada) (1984), « Social, Scientific and technical inventions in a developing world ». In C.G. Hedén et A. King (1984) *International Federation of Institutes for Advanced Study (AFIAS), Social innovations for development*. Papers presented at the UN conference on Science and Technology for development, Vienne (1979), Oxford : Pergamon Press
- Cooperrider, David L., William A. PASMORE (1991), "Global social change: A new agenda for social science ? ". *Human Relations*, vol.44, NO.10, p.1037-1055.
- COOPERRIDER, David L., William A. PASMORE (1991b), « The organization dimension of global change ». *Human Relations*, vol.44, no.8, p.763-787.
- DADOY, Mireille (1998), « L'innovation sociale, mythes et réalités : l'innovation en question ». *Éducation Permanente*, vol.134, p.41-53.
- DEBRESSON, Christian (1993), *Comprendre le changement technique*. Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa.

- DE CONINCK, Frédéric (1998), « La métaphore de l'ouvert et du fermé chez Max Weber. Questions préliminaires pour une sociologie de l'action ». *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol.54, p.139-165.
- DEDIJER, Stevan. (France) (1984), « Science – and Technology – related social innovations in UNCSTD National papers ». In C.G. Hedén et A. King. (1984) *International Federation of Institutes for Advanced Study (AFIAS), Social innovations for development*. Papers presented at the UN conference on Science and Technology for development, Vienne (1979) Oxford Pergamon Press
- D'IRIBARNE, Alain (1987), Innovation technique et innovation sociale : les enjeux de la compétitivité économique ». *Économie et Humanisme*, no.294, mars-avril, p.66-79.
- DROUIN, Claude (1991), « Quelques réflexions sur les innovations dans le monde minier ». In Gilles Saint-Pierre, Gratien C. Gélinas et Marcel Vallée, *Les innovations dans le monde minier québécois*, Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur.
- DRUCKER, Peter F. (1987), "Social innovation – management - new dimension". *Long Range Planning*, vol.20, no.6, p.29-35.
- FONTAN, Jean-Marc (1998), « Innovation sociale et société civile québécoise ». *Possibles*, nol.22, no.3-4, p.116-135.
- GABOR, Dennis (1970), « Innovations : scientific, technological, and social ». London : Oxford University Press, 109 pages.
- GASSE, Guy et Yvan BUSSIÈRES (1991), « La formation des prospecteurs gaspésiens : un cas d'innovation sociale ». In Gilles Saint-Pierre, Gratien C. Gélinas et Marcel Vallée, *Les innovations dans le monde minier québécois*, Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur.
- GERSHUNY, Jonathan (1983), *Social innovation and the division of labour*. London : Oxford University Press, 188 pages.
- GORDON, Richard (1989), "Les entrepreneurs, l'entreprise et les fondements sociaux de l'innovation". *Sociologie du travail*, vol.31, no.1, p.107-124.
- GRAY, Denis O. et Barri A. BRADDY (1988), « Experimental social innovation and client-centered job-seeking programs », *American Journal of Community Psychology*, vol.16, no.3, p.325-343.
- GUERON, Georges. (France) (1984), *The work of the international foundation for social innovation* ». In C.G. Hedén et A. King. *International Federation of Institutes for Advanced Study (AFIAS), Social innovations for development*. Papers presented at the UN conference on Science and Technology for development, Vienne (1979) Oxford : Pergamon Press.
- HALL, David J. (1977), *Social relations and innovation*. London : Routledge and Kegan Paul Ltd.
- HANDERSON, Hazel (1993), « Social innovation and citizen movements ». *Futures*, vol.25, no.3, p.17-33.
- KANTER, Rosabeth (1999), "From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation". *Harvard Business Review*, vol.77, no.3, p.122-133.

- KING, Alexander (France) (1984), « The need for social and institutional innovation ». In C.G. Hedén et A. King. 1984. *International Federation of Institutes for Advanced Study (AFIAS), Social innovations for development*. Papers presented at the UN conference on Science and Technology for development, Vienne (1979) Oxford : Pergamon Press
- KOZLOWSKI, Steve W. (1987), “Technical innovation and strategic HRM: Facing the challenge of change”. *Human Resource Planning*, vol.10, no.2,
- LABEAUME, Régis (1991), “L’intervention d’une communauté locale dans l’exploration minière: un cas d’innovation sociale et économique, Fermont”. I In Gilles Saint-Pierre, Gratien C. Gélinas et Marcel Vallée, *Les innovations dans le monde minier québécois*, Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur.
- LALLEMAND, Dominique et l’ANAS-FNARS (2001), *Les défis de l’innovation sociale*. Issy-les-Moulineaux : ESF Editeur.
- LANGLOIS, Simion (2002), « Nouvelles orientations en sociologie de la consommation », *L’Année Sociologique*, vol.52, no.1, p.83-104.
- MOATI, Philippe (1998), « Les nouvelles logiques productives, le travail et l’emploi ». *Économies et Sociétés, Série Débats*, no.3, p.281-299.
- MOSS, Thomas H. (1982), “Social invention and innovation as partners in technological progress”. In Sven B. Lundstedt et E. William Colglazier, jr. *Managing innovation : the social dimensions of creativity, invention and technology*. New York : Pergamon Press.
- POTTERS, Talja. (1998), « Social innovation: Strategy against exclusion? », Paper for the ISA-Conference.
- POULIN-SIMON, Lise et Diane-Gabrielle TREMBLAY (1994), « Evolution de l’emploi, politiques et innovations sociales dans une société à chômage chronique élevé », *Critique Régionale*, no23/24, p.5-30.
- PREISWEK , Yvonne et Fabrizio SABELLI (1998), « Pratiques de la dissidence économique : Réseau rebelles et créativité sociale », Les Nouveaux Cahiers de l’Institut Universitaire d’Études du Développement.
- REVERZY, Jean-François en collaboration avec l’équipe du Bureau de l’association pour l’étude et la promotion des structures intermédiaires (1981), *Les structures intermédiaires : Aspects de l’innovation psychiatrique et sociale, en France*. Paris : Centre Georges Pompidou.
- SABEL, Charles (1996), *Irlande, partenariats locaux et innovation social*. Organisation de Coopération et de Développements Économiques (OCDE).
- SAUVAGE, Marie-Thérèse (1984), *Innovation sociale dans l’entreprise : Cercle de qualité, groupes d’expression directe. Quel rôle dans l’entreprise ?* Centre de Prospective et d’Évaluation, Ministère de l’Industrie et de la Recherche, Gouvernement de la France.
- SCHEIRER, Mary-Ann et Eva-Lantos REZMOVIC (1983), « Measuring the degree of program implementation : a methodological review », *Evaluation Review*, vol.7, no.5, p.599-633.
- STEWART, Richard B. (1981), “Regulation, innovation, and administrative law: A conceptual framwork”. *California Law Review*, vol.69, no.5, p.1256-1378.

- SWYNGEDOUW, Erik A. (1987), « Social innovation, production organization and spatial development : The case of japonese style manufacturing », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, no.3, p.487-509.
- TAYLOR, James B. (1970), « Introducing social innovation », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.6, no.1, p. 69-77.
- WARNOTTE, Gérard (1985), *Innovation sociale et entreprise: Bilan d'expériences, analyse des enjeux*. Belgique : Presses Universitaires de Namur.
- Westley, Frances (1991,) « Bob Geldof and live aid: the affective side of global social innovation ». *Human Relations*, vol.44, no.10, p.1011-1036.
- WHYTE, William Foote (1982), « Social inventions for solving human problems ». *American Sociological Review*, vol.47. p.1-13.