

# CRÉER UN TERREAU FERTILE | CATALYSER L'INNOVATION COMMUNAUTAIRE

*GALEN MACLUSKY*

Avez-vous envie de soutenir l'innovation communautaire? Cet article met en lumière certaines des conditions nécessaires à l'innovation communautaire, explore les divers rôles que les agent-e-s de changement peuvent jouer pour soutenir l'innovation, et fournit un cadre de travail pour déterminer où il pourrait être le plus nécessaire d'agir dans votre communauté.

## L'INNOVATION COMMUNAUTAIRE EST UNE PRATIQUE INNÉE

« En 2005, à Liuzhou, dans la province du Guangxi (Chine), des citoyen-ne-s ont constaté qu'ils n'avaient pas accès à des aliments sains et salubres dans les marchés ordinaires. Ils se sont alors rendus dans des villages, situés à environ deux heures de voiture de la ville, pour découvrir que malgré certaines difficultés, des modèles agricoles traditionnels subsistaient dans certaines zones rurales isolées. Dans l'intention d'aider ces agricultrices et agriculteurs et de mettre sur pied un canal d'approvisionnement stable pour les aliments biologiques, ils ont fondé une entreprise sociale, soit une association agricole nommée Ainonghui. » (Fang, 2012.) Comme l'explique Ezio Manzini, qui a fondé le réseau Design for Social Innovation for Sustainability (DESIS), cet exemple est important, car il s'agit d'un « tout nouveau modèle fonctionnel pour la production et l'économie. Le modèle de production est basé sur l'idée de créer des liens directs entre la production et la consommation; il entretient des liens à l'échelle locale, mais est également ouvert au flux mondial de personnes et d'idées » (Manzini, 2015). Ce modèle constitue en outre un excellent exemple d'innovation communautaire.

Considérant l'intense attention que consacrent actuellement les secteurs privé, public et social à l'innovation, il est important de se rappeler que celle-ci est une faculté innée chez l'humain. Nos communautés et modes de vie actuels attestent d'ailleurs ce fait. À une échelle qu'aucune autre espèce animale sur terre n'est parvenue à égaler, nous transformons d'instinct nos environnements, nos structures organisationnelles et nos croyances de manière à répondre à nos besoins. De la même façon, les exemples d'innovation communautaire comme celui mentionné en introduction émergent spontanément. Toutefois, nos communautés font continuellement face à une myriade de défis et d'occasions, si bien que l'innovation communautaire demeure un chantier perpétuel. Du reste, et malgré le fait que l'innovation demeure une pratique naturelle chez l'espèce humaine, les individus et

les communautés, il est nécessaire que celle-ci se réalise dans des conditions propices afin de mener aux retombées souhaitées par nos communautés.

Assurer les conditions propices à l'innovation communautaire est l'un des rôles clés des agent-e-s de changement communautaire. Sachant cela, comment pourrions-nous orienter le mieux possible nos efforts pour soutenir l'innovation dans nos communautés? Considérant l'éventail de possibilités et d'avenues qui s'offrent à nous, par où devrions-nous commencer? Cet article passe en revue les conditions nécessaires à l'innovation communautaire dans le but de fournir des lignes directrices et des bases aux agent-e-s de changement qui souhaitent soutenir l'innovation dans leur communauté. Il aborde également les différents rôles que peuvent jouer les agent-e-s de changement communautaire pour soutenir les efforts d'innovation, en soulignant qu'il existe à cette fin de nombreuses compétences et approches particulières tout aussi utiles l'une que l'autre.

## POURQUOI L'INNOVATION COMMUNAUTAIRE EST-ELLE IMPORTANTE?

L'innovation communautaire constitue une forme particulière et focalisée d'innovation sociale. Plus particulièrement, il s'agit d'une forme d'innovation localisée qui est menée par la communauté. Nous définissons l'innovation communautaire comme un « changement bénéfique induit par la communauté à l'intérieur de celle-ci ». Cet accent mis sur la localisation est particulièrement important. Au Tamarack Institute, nous croyons que l'innovation a davantage de chances de répondre aux besoins d'une communauté donnée, de s'intégrer au contexte local et d'être durable si elle est soutenue, menée et promulguée par cette communauté que si elle émane de l'extérieur de cette dernière. C'est d'ailleurs cette logique qui a donné l'impulsion à notre travail dans le cadre de [Vibrant Communities Canada](#) — soit d'aider les villes et les leaders locaux à concevoir et à mettre en œuvre des initiatives de changement à grande échelle —, et qui sous-tend le travail d'autres initiatives de développement communautaire reposant sur les atouts. Les communautés offrent également un cadre unique pour l'expérimentation, l'itération et l'évaluation, qui sont des étapes inhérentes au processus d'innovation. À l'échelle locale, il est plus facile pour les résident-e-s ordinaires d'induire du changement et de constater ses incidences. Et alors que les autres formes d'innovation sociale doivent se fonder sur des structures et des activités formelles, l'innovation communautaire fait partie de l'expérience quotidienne des résident-e-s.

Alors qu'il existe de nombreuses ressources décrivant de manière générale les conditions propices à l'innovation — par ex. : *The art of innovation* (Kelley et Littman, 2001) et *Creativity Inc.* (Catmull et Wallace, 2014) — de même que celles nécessaires à l'innovation sociale — par ex. : *Patterns, principles and practices in social innovation* (Huddart, 2012) et *Getting to maybe* (Westley et coll., 2007) —, cet article traite des conditions nécessaires à l'innovation communautaire.

## CONDITIONS NÉCESSAIRES À L'ÉMERGENCE DE L'INNOVATION COMMUNAUTAIRE

Inspirées des formidables ressources en matière d'innovation sociale, ainsi que du travail que nous menons au Tamarack Institute pour soutenir l'innovation communautaire, les conditions suivantes sont nécessaires au soutien de l'innovation communautaire. Bien que la liste de conditions qui suit ne soit pas exhaustive, réfléchir à leur présence ou à leur absence dans votre communauté est un bon moyen

de déterminer où vous devriez, à titre d'agent-e de changement, concentrer vos efforts visant à soutenir l'innovation communautaire.

## PREMIÈRE CONDITION : LE POUVOIR

Bien qu'il existe de nombreuses définitions du pouvoir, l'une des plus pertinentes indique simplement qu'il s'agit de la capacité d'induire du changement. Puisque l'innovation désigne le processus visant à créer du changement, le pouvoir est sans conteste l'un des ingrédients essentiels à l'innovation communautaire. Le pouvoir revêt de multiples formes. Il peut résider dans les ressources, comme l'argent, qui procure un pouvoir financier. Le pouvoir financier est d'ailleurs l'un de ceux que les communautés peuvent mettre à profit afin de modifier le comportement des entreprises, comme ce fût le cas lorsque les Canadien-ne-s ont adopté le ketchup French's après que Heinz eut décidé de transférer sa production de ketchup de Leamington, en Ontario, aux États-Unis (Harris, 2019). Le pouvoir peut également prendre une dimension sociale et ainsi déterminer à quel point les autres se préoccupent de vous, vous considèrent, ou portent attention et répondent à vos besoins. Le phénomène actuel des influenceuses et des influenceurs sur les médias sociaux ou le parrainage de différentes causes sociales par des personnalités connues sont des exemples éloquentes de cette forme de pouvoir. Le pouvoir est en outre soutenu et géré par des structures juridiques, ce qui permet par exemple aux communautés d'accepter ou de refuser un projet d'exploitation de ressources naturelles ou d'aménagement foncier.

Si nous souhaitons soutenir l'innovation communautaire, il est important d'évaluer avec lucidité dans laquelle mesure notre communauté détient du pouvoir, de localiser ses centres de pouvoir, et de repérer les occasions de lui donner plus de pouvoir. Il n'est pas raisonnable d'espérer que les communautés soient en mesure d'innover si elles détiennent un pouvoir restreint; dans ce cas, le travail visant le changement communautaire devrait se concentrer sur l'accroissement du pouvoir de la communauté.

L'une des façons d'y parvenir est le financement; il permet de lever plusieurs obstacles qui, autrement, entraveraient l'innovation. Pour revenir au cas d'Ainonghui, du financement pourrait soutenir le transport entre Liuzhou et les villages voisins de même que l'embauche de personnel pour assurer la coordination, en plus de subventionner le projet en soi. Le financement engendre toutefois une certaine dépendance. En l'absence d'une stratégie d'autofinancement à long terme, l'octroi de fonds engendre un déséquilibre de pouvoir entre les organismes de financement et la communauté, ce qui, ultimement, ne permet pas à cette dernière d'accroître son pouvoir.

Par ailleurs, nous pouvons accroître le pouvoir de la communauté en renforçant les capacités de ses membres. Outiller les membres de la communauté en leur offrant de la formation ou du mentorat afin qu'ils puissent saisir les occasions qui s'offrent à eux et affronter les défis qui surviennent leur confère plus de pouvoir pour mener le processus d'innovation communautaire, réduisant ainsi leur dépendance envers l'intervention de tiers. Dans le même ordre d'idée, nous pouvons également donner du pouvoir à la communauté en concentrant l'attention sur elle. L'attention qu'a suscitée le processus de réconciliation avec les Autochtones au Canada a donné aux mouvements et aux groupes associés un plus grand pouvoir de revendication que lorsque ces questions prenaient une place moins importante dans le discours canadien.

Il existe différentes formes de pouvoir. Les agent-e-s de changement qui cherchent à soutenir l'innovation communautaire peuvent commencer par explorer le pouvoir dans leur propre communauté et par établir des moyens par lesquels ils peuvent, de concert avec d'autres, renforcer ce pouvoir (voir l'encadré). Il est également important de comprendre quelles formes de pouvoir sont les plus appropriées en regard des changements à réaliser. Dans le cas d'Ainonghui, le pouvoir politique n'était pas très utile puisque la communauté avait déjà la capacité de créer les structures et les relations nécessaires au changement. Toutefois, lorsque le pouvoir gouvernemental impose des limites au pouvoir de la communauté, le renforcement du pouvoir politique de cette dernière peut alors prendre une importance capitale.

Les communautés peuvent parfois contourner les structures de pouvoir qui les entourent et réaliser des choses extraordinaires qui d'emblée, paraissaient impossibles. Sous l'égide de Jason Roberts, le premier

## QUESTIONS POUR SONDER LE POUVOIR DANS LA COMMUNAUTÉ

**Quelles formes de pouvoir sont nécessaires pour réaliser les changements souhaités par la communauté?**

**Quelles formes de pouvoir sont présentes dans la communauté?**

**Comment le pouvoir est-il réparti dans la communauté? Qui détient du pouvoir et qui n'en détient pas? Pourquoi?**

**Quelles formes de pouvoir sont absentes de la communauté? Pourquoi?**

**Quelles sont les occasions permettant de renforcer le pouvoir de la communauté, et quel rôle puis-je jouer?**

projet mené par The Better Block visait le réaménagement d'une rue de Dallas. Les participant-e-s ont ainsi peint des corridors cyclables, aménagé des terrasses extérieures et des passages piétonniers en plus d'attirer des boutiques éphémères, tout cela sans avoir eu à passer par les procédures rattachées au zonage formel et aux autorisations nécessaires (The Better Block, 2017). Ainsi, plutôt que d'attendre les permissions et l'accord des personnes qui détiennent le pouvoir, les membres du projet sont tout simplement passés à l'action. Que retenir de cela pour notre compréhension du pouvoir?

## DEUXIÈME CONDITION : LE *SENTIMENT* DE POUVOIR

L'un des principaux objectifs du projet The Better Block consiste à « [montrer] aux membres de la communauté qu'ils ont le pouvoir de faire des changements dans leur quartier ». Or, il importe de souligner que ce pouvoir était déjà présent sous forme latente au sein des communautés où intervient The Better Block; il se peut toutefois que ces communautés n'en aient pas conscience. Les communautés qui ont constamment été marginalisées au fil du temps finissent par croire qu'elles ne détiennent aucun pouvoir, même si cela est faux en réalité. C'est d'ailleurs ainsi que des mouvements ont vu le jour alors que les groupes à leur origine ont fini par comprendre qu'ils détenaient plus de pouvoir — ou de formes de pouvoir — qu'ils ne le croyaient initialement. Par exemple, le mouvement d'indépendance autochtone a acquis un certain pouvoir en faisant de la désobéissance civile.

L'une des raisons pour lesquelles les personnes et les entreprises connues pour leur capacité à innover parviennent à leurs objectifs réside dans le fait qu'elles croient fermement à leur propre pouvoir. Il faut en effet avoir une incroyable confiance envers son propre pouvoir pour s'engager à faire atterrir une fusée sur Mars comme l'a fait Elon Musk (Kettley, 2019), ou encore pour « remédier à la mort » comme le prétend le projet Calico lancé par Google (McNicoll, 2013). Nul n'a légué ce pouvoir à ces personnes ou à ces entreprises — elles se le sont approprié. Il n'est donc pas surprenant que les méthodes en matière d'innovation telles que le sprint créatif et la pensée créative insistent sur le passage à l'action et la démonstration de la faisabilité par la réalisation, et fassent peu de cas des demandes de permissions. L'intérêt d'appliquer ces méthodes au développement communautaire découle en partie de l'engagement d'aider les communautés à découvrir leur capacité inhérente à changer les choses, bien qu'il ne s'agisse pas là des seuls moyens d'y parvenir. La majeure partie du travail de développement communautaire reposant sur les atouts consiste à aider les communautés à revendiquer le pouvoir qui leur revient; à redécouvrir les types de changements qu'elles sont en mesure de faire sans aide extérieure; à relier des atouts qui ne l'étaient pas auparavant; de même qu'à redécouvrir et à célébrer leurs talents (Tamarack Institute, 2019). Cette approche offre un excellent point de départ aux agent-e-s de changement qui désirent cultiver le sentiment de pouvoir des communautés.

### QUESTIONS POUR DÉVELOPPER LE SENTIMENT DE POUVOIR DANS LA COMMUNAUTÉ

**Quelles formes de pouvoir la communauté détient-elle sans le savoir?**

**Comment ce pouvoir peut-il être utilisé pour faire du changement dans la communauté?**

**Comment ce pouvoir peut-il être démontré par l'action afin de montrer à la communauté le pouvoir qu'elle détient?**

Il est important de se rappeler que le pouvoir se démontre dans l'action. Les actions et leurs conséquences montrent si le pouvoir existe vraiment. Les démonstrations tangibles de pouvoir sont

essentielles pour cultiver le sentiment de pouvoir d'une communauté. Le rôle des agent-e-s de changement peut dès lors consister à faire la démonstration du pouvoir latent que détient une communauté et, à l'instar du projet The Better Block, à stimuler l'action communautaire en prenant les devants pour montrer ce qu'il est possible de faire.

### TROISIÈME CONDITION : LA CAPACITÉ À PRENDRE DES RISQUES

Il existe une autre condition essentielle à l'innovation : la capacité à prendre des risques et la tolérance envers le risque. Cela permet au secteur technologique d'innover, et aux projets comme The Better Block de mener une sorte de guérilla du changement. En contrepartie, l'incapacité à prendre des risques ou à tolérer le risque nuit aux personnes les plus marginalisées de nos communautés. Les personnes qui subissent les pires conséquences de l'échec (comme les personnes vivant dans la pauvreté) — nous le comprenons aisément — sont celles qui redoutent le plus le risque. Comme Muhammed Yunus le soulève dans son livre *Banker to the Poor* (Yunus et Jolis, 2007), contrairement à la personne nantie qui peut offrir de l'argent ou d'autres actifs en garantie lorsqu'elle contracte des emprunts, la personne pauvre n'a d'autre choix que de réussir, car son existence est en jeu. Si cette situation fait en sorte que la personne pauvre court moins de risques de ne pas pouvoir rembourser ses emprunts, elle souligne également sa tolérance moindre au risque. Cela ne veut pas dire que les personnes vivant dans la pauvreté ne sont pas capables d'innover, mais plutôt que leurs efforts d'innovation ont plus de chances de se concentrer sur leurs besoins immédiats et leur survie à court terme plutôt que sur les changements communautaires à long terme. Le regard sociologique que jette Sudhir Venkatesh sur le phénomène de pauvreté urbaine à Chicago dans son livre *Gang Leader for a Day* (Venkatesh, 2009) met en lumière nombre de « petites combines » auxquelles s'adonnent certains membres de la communauté — différents stratagèmes incroyablement créatifs dont ils se servent afin de joindre les deux bouts et de tirer leur épingle du jeu.

Cela met en lumière un important obstacle à la diversité et à l'inclusion au sein de l'écosystème de l'innovation. L'innovation prospère lorsqu'il y a une forte tolérance au risque. Les approches en matière d'innovation sont d'ailleurs ponctuées de phrases telles qu'« échouer rapidement » et « demander pardon, mais pas de permissions », et de méthodologies qui suivent ces règles. Or, qu'arrive-t-il à celles et ceux qui ne peuvent se permettre d'échouer, ne serait-ce qu'une seule fois? Nous ne pouvons pas attendre des personnes aux prises avec d'urgents enjeux affectant leur survie (difficulté d'accéder aux aliments, au logement, à un emploi stable et à l'épargne, de même qu'insécurité) qu'elles prennent part à l'innovation communautaire comme le feraient celles qui n'ont pas ces problèmes. Sous cet angle, s'engager dans l'innovation à l'échelle systémique sur le long terme est un luxe exclusivement accessible aux classes supérieures, et implicitement hors de la portée des autres.

## S'engager dans l'innovation à l'échelle systémique sur le long terme est un luxe exclusivement accessible aux classes supérieures, et implicitement hors de la portée des autres. >>>

Donc, que pouvons-nous faire pour apaiser cette tension? En contexte d'initiatives de changement communautaire, plusieurs d'entre nous reconnaissent l'importance de travailler avec des personnes ayant une expérience vécue, mais ont de la difficulté à le faire réellement. Reconnaître que le risque peut être un obstacle à la participation nous permet de définir la cible de nos efforts : la réduction du risque. Or, comment pourrions-nous contribuer à minimiser les risques auxquels les autres font face? Payer pour la participation d'expert-e-s du contexte est une avenue, mais celle-ci comporte des limites alors qu'elle se concentre exclusivement sur la réduction des risques financiers à court terme. Or, qu'en est-il des conséquences potentielles d'un changement communautaire de plus grande ampleur? Il n'y a pas de réponses claires à ces questions, mais celles-ci demeurent décisives pour celles et ceux qui souhaitent engager une communauté entière dans un processus d'innovation.

La faible tolérance au risque peut toutefois voir un autre effet. Parfois, la menace que laisse planer une crise peut être si grande qu'elle nous force à agir malgré le risque. Ce genre de situation de crise peut également être un puissant incitatif au changement. Le développement visant à pallier la disparition d'un mode de vie singulier sur l'île Fogo (Lewis, 2012), ou encore les approches novatrices déployées par la ville d'Innisfil — recourir à Uber pour assurer le transport public ou permettre aux résident-e-s d'utiliser des bitcoins pour payer leurs taxes foncières — afin de répondre à la nécessité d'attirer de nouveaux résident-e-s (Borzykowski, 2019) sont deux exemples de résultats auxquels peut mener ce genre de motivation. Il est important de souligner que le potentiel de telles situations de crise à réellement stimuler l'innovation ne fait pas l'unanimité, la peur étant un obstacle à la pensée créative (Gupta, 2018). Néanmoins, ces exemples montrent qu'un sentiment d'urgence peut contribuer à vaincre les barrières qu'impose une faible capacité à prendre des risques.

### QUESTIONS POUR ACCROÎTRE LA CAPACITÉ À PRENDRE DES RISQUES

**Quels risques affrontent les personnes les plus marginalisées de notre communauté, et comment pourrions-nous gérer ces risques afin qu'elles puissent participer?**

**Y a-t-il une situation de crise dans notre communauté? Comment pouvons-nous annoncer cela de façon intéressante et urgente?**

**Comment pouvons-nous offrir le meilleur soutien possible aux personnes sur qui planent les plus grands risques?**

## QUATRIÈME CONDITION : LE RÉSEAU DE RELATIONS

L'innovation communautaire n'est jamais l'œuvre d'une seule personne. Comme nous avons pu le constater au Tamarack Institute, « C'est uniquement lorsque [des] personnes s'unissent dans un mouvement et s'associent avec des champion-ne-s issus de divers secteurs que les idées prometteuses évoluent de manière à engendrer ce type de retombées durables qui changent le système. » (Cheuy, 2018.) Une grande partie de notre travail consistant à soutenir la réduction de la pauvreté à travers le Canada commence par l'organisation de discussions où toute la communauté est invitée. Cela permet à différents groupes au sein de la communauté de se rencontrer, de créer des liens, et de définir des manières de collaborer de façon constructive. La pollinisation intersectorielle et la collaboration sont également des composantes de base des approches d'impact collectif visant le changement social.

Les agent-e-s de changement communautaire peuvent catalyser l'innovation communautaire en encourageant et en soutenant les relations au sein de la communauté. Pour ce faire, ils peuvent organiser des rencontres formelles telles que des assemblées publiques locales, des séances de conception collaborative ou des journées portes ouvertes, ou encore des activités informelles de réseautage permettant aux membres de la communauté de nouer des liens malgré leur disparité. Afin de soutenir l'innovation communautaire, nous pouvons évaluer la force des liens qui unissent les membres de la communauté entre eux et à leur communauté.

En l'absence de relations, les précédentes conditions nécessaires à l'innovation communautaire peuvent difficilement se matérialiser. Les individus détiennent moins de pouvoir qu'un groupe ou un mouvement. Travailler en collaboration au sein d'un groupe contribue à partager et à répartir le risque. Afin de soutenir l'innovation communautaire, nous devons aider les individus provenant d'horizons distincts motivés par le changement à tisser des liens entre eux.

## CINQUIÈME CONDITION : L'OBJECTIF FÉDÉRATEUR

Enfin, un groupe formé de personnes ayant tissé des liens entre elles ne peut pas se transformer en un mouvement ou en une force d'innovation communautaire sans se doter d'un objectif fédérateur. L'une des composantes essentielles des initiatives d'innovation communautaire est la programmation commune. Cette dernière contribue à jeter des bases qui favorisent la collaboration plutôt que la compétition, qui permettent aux collaboratrices et aux collaborateurs de déterminer quelles activités se renforçant mutuellement mettre en œuvre, et qui permettent aux personnes de constater les progrès réalisés en regard d'un objectif important pour elles. Les exemples présentés ci-dessus comportent tous un objectif fédérateur. Dans le cas d'Ainonghui, il s'agit du désir d'accéder à des aliments sains, salubres et produits de façon durable. À Innisfil, il s'agit de la volonté de bâtir une communauté unie et distincte de celles aux alentours. Dans le cas du projet The Better Block, il s'agit de l'intention de rendre les quartiers plus dynamiques et plus sains.

### QUESTIONS POUR RENFORCER LE RÉSEAU DE RELATIONS

**Dans quelle mesure les membres de la communauté sont-ils liés les uns aux autres?**

**Qui se préoccupe de la question en cause, et comment pouvons-nous tisser des liens avec ces personnes?**

**Qui est déconnecté de la communauté? Pourquoi?**

**Comment ferons-nous en sorte de donner aux gens le temps, l'espace et les occasions nécessaires pour tisser des liens entre eux?**

L'un des défis associés à cette condition découle du fait qu'il est souvent plus facile de se concentrer sur les différences et les clivages que sur les similitudes. Le monde de la politique l'illustre d'ailleurs très bien. Plusieurs personnes veulent essentiellement la même chose, soit des communautés sûres et prospères, où les occasions sont à la portée de tou-te-s. Cependant, la politique peut s'enliser dans des débats sur les différents moyens d'atteindre ces objectifs — par exemple, en augmentant ou en abaissant l'impôt des entreprises, en préservant les valeurs traditionnelles ou en en admettant de nouvelles, etc. Cela exacerbe un esprit de rivalité nuisible à la véritable collaboration.

L'un des rôles cruciaux que doivent jouer les agent-e-s de changement pour soutenir l'innovation communautaire consiste donc à combler les fossés entre les groupes de personnes, soit à mettre en évidence leurs désirs communs afin de surmonter leurs divergences explicites. Bien que ce rôle comporte un certain défi, nous le retrouvons de manière constante dans plusieurs initiatives de changement à grande échelle.

#### QUESTIONS POUR ÉTABLIR UN OBJECTIF FÉDÉRATEUR

**Quels thèmes suscitant un intérêt commun reviennent sans cesse dans notre communauté?**

**Qu'est-ce qui fait de notre communauté un milieu de vie unique?**

**Quelle menace ou quel défi plane sur l'ensemble de notre communauté?**

**Quelle force ou quel atout possède l'ensemble de notre communauté?**

## LES MULTIPLES VISAGES DE L'INNOVATION COMMUNAUTAIRE

Les cinq conditions énoncées précédemment — le pouvoir, le sentiment de pouvoir, la capacité à prendre des risques, le réseau de relations et l'objectif fédérateur — permettent aux agent-e-s de changement voulant soutenir l'innovation communautaire d'organiser et de focaliser leurs efforts. Se servir de ces conditions plutôt que de recourir exclusivement à des approches propres à l'innovation (ex. : la pensée créative, l'économie comportementale ou les laboratoires sociaux) permet de se concentrer sur les types de soutiens nécessaires à la création d'un terreau fertile pour l'innovation communautaire. De plus, en mettant en lumière les atouts, les contraintes et les occasions propres à notre communauté, cette approche se veut le contraire des tentatives visant à répliquer un modèle provenant de l'extérieur de celle-ci. Afin de soutenir l'innovation communautaire, il est essentiel de posséder une compréhension approfondie de ce qui rend notre communauté unique, et de mettre au point des stratégies qui tiennent compte de cette unicité. Par l'entremise de cette approche, la capacité latente des communautés à innover émergera.

Ces conditions indiquent également les différentes avenues qui s'offrent aux agent-e-s de changement afin de soutenir l'innovation communautaire. Il existe plusieurs compétences, atouts et habiletés contribuant à soutenir l'innovation. Dans leur livre intitulé *The Ten Faces of Innovation*, Kelley (un partenaire d'IDEO) et son collègue Littman (2005) contribuent à dissiper le mythe de l'innovatrice ou de l'innovateur solitaire en mettant au grand jour la vaste gamme de personnes et de compétences nécessaires à l'innovation. Plusieurs des « visages » qu'ils décrivent — c.-à-d. les rôles et les caractéristiques nécessaires à l'innovation — sont également essentiels à l'innovation communautaire. D'autres visages se sont par ailleurs révélés utiles lors de nos travaux visant à soutenir le changement communautaire à travers l'Amérique du Nord. Bien que moins utiles à l'innovation en entreprise, ces nouveaux visages demeurent essentiels à l'innovation communautaire. S'inspirant des modèles

originellement proposés par Kelley et Littman, les sections suivantes ont été adaptées au contexte communautaire afin de décrire les multiples visages de l'innovation communautaire.

## L'EXPERT-E DU CONTEXTE (D'APRÈS L'« ANTHROPOLOGUE » DE KELLEY ET LITTMAN)

Comme l'expliquent Kelley et Littman, l'anthropologue « apporte de nouvelles connaissances et perspectives à l'organisation en observant le comportement humain et en développant une compréhension approfondie de la manière dont les gens interagissent physiquement et émotionnellement avec les produits, les services et les espaces » (Kelley et Littman, 2005). Bien que cette description constitue un important point de départ, l'innovation communautaire exige que nous allions plus loin afin que les personnes ayant vécu des expériences concrètes (c.-à-d. des expert-e-s du contexte) soient elles aussi parties prenantes du processus d'innovation. Lorsqu'il s'agit de faire des changements communautaires réels et durables, les personnes ayant vécu une expérience directe sont en mesure d'apporter une perspective unique et essentielle des besoins, des occasions et des possibilités en matière d'innovation. Voilà pourquoi l'expertise sur le plan du contexte est si importante en regard du rôle de rassembleur que joue le Tamarack Institute — les changements faits « avec » et « par » la communauté ont plus de chances d'aboutir que ceux faits « pour » la communauté. Dans les communautés, nous pouvons soutenir les expert-e-s du contexte en recherchant délibérément leur implication, en créant des structures favorisant leur participation, en réduisant les déséquilibres de pouvoir, et en renforçant leur capacité à communiquer et à collaborer avec les autres agent-e-s de changement. Les expert-e-s du contexte contribuent à provoquer le changement en mettant systématiquement en relief leur propre expérience vécue et celle des autres.

## L'EXPÉRIMENTATRICE OU L'EXPÉRIMENTATEUR

L'expérimentatrice ou l'expérimentateur « produit continuellement de nouvelles idées, apprenant par un judicieux processus d'essais et d'erreurs. L'expérimentatrice ou l'expérimentateur prend des risques calculés pour atteindre la réussite par l'entremise de "l'expérimentation comme mise en œuvre" » (Kelley et Littman, 2005). Les agent-e-s de changement comme Muhammad Yunus sont de parfaits exemples d'expérimentatrices et d'expérimentateurs. Le récit que fait Yunus de la création de la banque Grameen, une organisation multinationale spécialisée dans le microcrédit, constitue l'une des plus vastes expériences fondées sur l'élaboration d'actions et l'apprentissage. Yunus a commencé par une expérience modeste consistant à accorder personnellement un prêt à 42 personnes, pour ensuite se lancer dans plusieurs expériences visant à donner à ce système de prêts un statut formel conforme au système bancaire existant (Yunus, 2007). Les expérimentatrices et expérimentateurs jouent un rôle crucial en contexte d'innovation sociale alors qu'ils montrent à la communauté ce qui fonctionne et en expliquent les raisons.

## LES POLLINISATEURS INTERSECTORIELS

La personne qui joue le rôle de pollinisateur intersectoriel « explore d'autres industries et d'autres cultures, puis adapte ces découvertes et ces révélations afin qu'elles répondent aux besoins particuliers de votre entreprise » (Kelley et Littman, 2005). Il est très probable que vous soyez en mesure de reconnaître les pollinisateurs intersectoriels dans votre communauté; et si vous êtes en train de lire cet

article, il y a même des chances que vous en soyez un. Les pollinisateurs intersectoriels sont essentiels à l'innovation communautaire, car ils proposent des approches et des exemples inspirants en matière de changement tirés d'autres endroits ou d'autres communautés, ce qui peut contribuer à garder le processus d'innovation sur ses rails. Les pollinisateurs intersectoriels travaillent sans relâche à trouver de nouveaux outils, à tisser de nouvelles relations, et à apprendre ce qui fonctionne à d'autres endroits. Au Tamarack Institute, nous tentons d'assurer une pollinisation intersectorielle à grande échelle alors que nous colligeons les idées et les outils les plus récents afin d'inspirer le changement.

## LA COUREUSE OU LE COUREUR DE HAIES

La coureuse ou le coureur de haies « sait que le chemin menant à l'innovation est parsemé d'embûches, et développe une aptitude qui lui permet de surmonter ou de déjouer ces obstacles » (Kelley et Littman, 2005). Jason Kenney, du projet The Better Block, est un parfait exemple de coureur de haies en action. Le projet The Better Block aide à réduire les obstacles que sont les longues procédures d'approbation et la bureaucratie municipale en réalisant tout simplement les changements souhaités à l'aide des ressources disponibles, ce qui a pour effet de susciter des discussions sur le réaménagement des espaces publics et le changement à l'échelle municipale. En innovation communautaire, les coureuses et coureurs de haies sont essentiels lorsque la communauté rencontre des obstacles apparemment insurmontables ou de la résistance au changement. Comme Kenney, les coureuses et coureurs de haies aident la communauté à aborder les problèmes persistants à l'aide de nouvelles approches.

## LA COLLABORATRICE OU LE COLLABORATEUR

La collaboratrice ou le collaborateur « contribue à la cohésion des groupes disparates, et prennent la tête du peloton pour créer de nouvelles combinaisons et stratégies interdisciplinaires » (Kelley et Littman, 2005). Les initiatives d'innovation communautaire sont rendues possibles par les contributions de plusieurs types de collaboratrices et collaborateurs qui cherchent à éliminer les cloisons entre les groupes, les organisations et les résident-e-s, et qui découvrent de nouvelles façons de collaborer. La collaboratrice ou le collaborateur joue pleinement son rôle lorsque, par exemple, une ou un chef d'entreprise cherche à tisser des liens avec des groupes religieux et des organisatrices ou des organisateurs locaux afin de réduire le sans-abrisme. Être une collaboratrice ou un collaborateur efficace en contexte d'innovation communautaire exige d'être capable de trouver un terrain d'entente, d'adapter vos atouts aux besoins des autres, et de faire participer les autres.

## LA COORDONNATRICE OU LE COORDONNATEUR (D'APRÈS LE « DIRECTEUR » DE KELLEY ET LITTMAN)

Pour Kelley et Littman, le directeur « ne fait pas que rassembler une distribution et une équipe talentueuses; il contribue également à l'éveil de leurs talents créatifs » (Kelley et Littman, 2005). Ce rôle constitue sans conteste un important atout pour l'innovation communautaire, sauf que contrairement au secteur privé où le leadership est assuré par une seule personne, ce dernier est partagé et distribué dans le cas de nombreuses initiatives de changement communautaire à vaste échelle. Au Tamarack Institute, nous appelons cela du leadership collaboratif — soit une forme de leadership qui vise à s'adjoindre les bonnes personnes et les bons groupes, à concevoir des processus de collaboration constructifs, et à faire émerger les informations et les idées nécessaires à la prise de décision collaborative. Les organisations qui jouent un rôle de soutien et les organismes de financement jouent

souvent un rôle de coordination en rassemblant des personnes de la communauté, en contribuant à synthétiser et à articuler un objectif fédérateur, et en trouvant de nouvelles manières de stimuler la créativité de la communauté.

## LA CONCEPTRICE OU LE CONCEPTEUR DE DÉCOR

La conceptrice ou le concepteur de décor « bâtit une scène sur laquelle les membres de l'équipe responsable de l'innovation peuvent faire le meilleur travail possible, transformant des environnements physiques en de puissants outils pour influencer les comportements et les attitudes » (Kelley et Littman, 2005). En contexte d'innovation communautaire, les laboratoires sociaux illustrent très bien en quoi consiste le travail de conception de décor. Les laboratoires sociaux et les agent-e-s de changement qui les soutiennent aménagent des espaces cognitifs et physiques pour inspirer, catalyser et incuber l'innovation. Ces agent-e-s de changement se servent d'outils et de ressources en innovation sociale pour fournir aux autres de nouvelles manières de concevoir le changement dans leur communauté. Les marathons de programmation communautaires et les séances de conception collaborative sont de bons exemples de contextes où les conceptrices et concepteurs de décor sont à l'œuvre.

## LA SOIGNANTE OU LE SOIGNANT

La soignante ou le soignant « puise dans la métaphore d'une professionnelle ou d'un professionnel de la santé pour offrir à la clientèle une aide qui va au-delà du simple service. Les bons soignant-e-s anticipent les besoins de leurs client-e-s et sont prêts à en prendre soin » (Kelley et Littman, 2005). Tout comme les expert-e-s du contexte, les soignant-e-s jouent un rôle crucial en s'assurant que le changement auquel œuvre la communauté répond aux besoins des personnes concernées. Ils veillent sans relâche à ce que les autres membres de la communauté participent, et plaident pour eux tout au long du processus d'innovation. Ils jouent également un rôle utile de contrepoids par rapport aux rôles où l'action est plus rapide — comme les expérimentatrices et expérimentateurs ou les coureuses et coureurs de haies — en gérant les risques que les expériences communautaires pourraient engendrer. Les soignant-e-s sont en outre en mesure d'analyser les questions se rapportant au pouvoir et de trouver des moyens d'outiller les membres marginalisés de la communauté. En raison de l'accent qu'ils mettent à aider et à soutenir les autres, les travailleuses et travailleurs sociaux sont des soignant-e-s naturels.

## LA CONTEUSE OU LE CONTEUR

La conteuse ou le conteur « stimule à la fois le moral interne et la sensibilisation externe par de convaincants récits qui transmettent une valeur humaine fondamentale ou renforcent un trait culturel spécifique » (Kelley et Littman, 2005). Les conteuses et conteurs jouent un rôle nécessaire à l'innovation communautaire en contribuant à articuler un objectif fédérateur, à motiver les autres membres de la communauté à agir et à transmettre leurs compétences, et à communiquer de façon claire et convaincante avec les parties prenantes externes telles que les gouvernements et les organismes de financement. Les conteuses et conteurs contribuent au maintien de l'élan nécessaire à l'innovation communautaire, et inspirent l'action, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la communauté. Les organisatrices et organisateurs communautaires sont souvent de fantastiques conteuses et conteurs.

## LA DÉVELOPPEUSE OU LE DÉVELOPPEUR DE CAPACITÉS (AJOUT POUR L'INNOVATION COMMUNAUTAIRE)

Dans le livre *The Ten faces of innovation* de Kelley et Littman (2005), il est tenu pour acquis que toutes les actrices et tous les acteurs présentés précédemment ont la capacité et les compétences nécessaires pour participer de façon égale au sein de l'équipe responsable de l'innovation. Cependant, en contexte d'innovation communautaire, il est essentiel que certaines personnes voient à l'enrichissement des autres membres de leur communauté. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les membres de la communauté n'ont pas tous la même aptitude à prendre part aux initiatives de changement communautaire. Ainsi, la développeuse ou le développeur de capacités contribue à faire en sorte que tous les membres de la communauté soient outillés et soutenus afin qu'ils contribuent au processus d'innovation par leurs talents particuliers. Les développeuses et développeurs de capacités agissent souvent à titre de coordonnatrices et coordonnateurs dans les conseils consultatifs formés de personnes ayant vécu des expériences, ou font souvent partie d'organisations offrant de la formation et du mentorat dans la communauté.

## POURQUOI EST-IL IMPORTANT DE CRÉER UN TERREAU FERTILE?

Ce qu'il faut surtout retenir à propos des différents visages de l'innovation communautaire, c'est qu'il est impossible pour une seule personne de catalyser l'innovation, bien que celle-ci soit probablement en mesure d'incarner l'un des rôles décrits précédemment. Il faut plutôt une gamme diverse de compétences, d'habiletés et de contributions pour induire le changement. Ensemble, ces visages forment un cadre dont devraient s'inspirer celles et ceux qui souhaitent soutenir l'innovation communautaire lorsqu'ils cherchent à former une équipe collaborative. Dans votre communauté, lesquels de ces visages sont déjà impliqués, et de quelle manière? Y a-t-il d'autres visages actuellement absents qui devraient être impliqués? Quelle contribution particulière pouvez-vous apporter dans le cadre de votre initiative de changement communautaire?

Il n'existe aucun plan préconçu pour l'innovation communautaire; aucune recette susceptible d'être répliquée. Le changement communautaire est une chose beaucoup trop complexe et dépendante du contexte. Toutefois, si nous partons de la prémisse voulant que l'innovation soit une compétence latente que chacune et chacun d'entre nous possède, nous pouvons alors considérer que notre travail d'agent-e-s de changement consiste à éliminer les obstacles et à rassembler une équipe diversifiée constituée de membres de la communauté qui, en combinant leurs compétences, leurs atouts et leurs efforts, sont en mesure de créer un terreau fertile propice à l'innovation communautaire.

## LISTE DES RÉFÉRENCES

Borzykowski, Bryan. « [Dans une petite ville ontarienne, Uber fait office de transport en commun](#) ». *Comptables professionnels agréés du Canada*, 7 mai 2019.

Financé par le Programme de partenariats pour le développement social du gouvernement du Canada.

Canada

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

- Catmull, Edwin E., et Amy Wallace. *Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration*. Random House Canada, 2014.
- Cheuy, Sylvia. [\*The Community Innovation Imperative\*](#). Tamarack Institute, 2018.
- Fang, Zhong. « Collaborative Service Based on Trust-Building. Service Design for the Innovative Food Network in China ». *Politecnico Milano*, 2012.
- Gupta, Gaurav. « [Why Burning Platforms Don't Work](#) ». *Forbes*, 14 novembre 2018.
- Harris, Sophia. « [How French's Ketchup Took a Bite Out of Heinz](#) ». *CBC News*, 20 avril 2019.
- Huddart, Stephen. « [Patterns, Principles and Practices in Social Innovation](#) ». *The Philanthropist*, **23**(3) : 222-234, 2012.
- Kelley, Tom, et Jonathan Littman. *The Art of Innovation. Lessons in Creativity From IDEO, America's Leading Design Firm*. Doubleday, 2001.
- Kelley, Tom, et Jonathan Littman. *The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Beating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization*. Currency/Doubleday, 2005.
- Kettley, Sebastian. « [SpaceX Starhopper: Elon Musk Vows Starship Will Land on 'Rusty Mars' After Latest Launch](#) ». *Daily Express*, 29 Aug. 2019.
- Lewis, Jim. « [The Possibility of an Island](#) ». *The New York Times*, 16 mars 2012.
- Manzini, Ezio, et Rachel Coad. *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*. MIT Press, 2015.
- McNicoll, Arion. « [How Google's Calico Aims to Fight Aging and Solve Death](#)' ». *CNN*, 3 octobre 2013.
- Schulman, Sarah. [\*Develop and Deliver, Making the Case for Social R&D Infrastructure\*](#). InWithForward, 2017.
- Tamarack Institute. [\*Asset-Based Community Development at a Glance\*](#), 2019.
- The Better Block Foundation. [\*Our Work\*](#), 2017.
- Venkatesh, Sudhir Alladi. *Gang Leader for a Day. A Rogue Sociologist Takes to the Streets*. Penguin Books, 2009.
- Westley, Frances, et coll. *Getting to Maybe: How the World is Changed*. Vintage Canada, 2007.
- Yunus, Muhammad, et Alan Jolis. *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty*. PublicAffairs, 2007.

Funded by the Government of Canada's Social Development Partnership Program.

Canada

The opinions and interpretations in this publication are those of the author and do not necessarily reflect those of the Government of Canada.