Table des matières

Éditorial I
Jeanne Simard

Présentation « Dossier spécial » III
L'innovation sociale à l'ère de la pandémie de COVID-19
Félix Zogning

DOSSIER SPÉCIAL

L'innovation en santé est-elle perçue comme étant technologique 1
ou sociale? Une réflexion conceptuelle dans le domaine de la santé publique
Marietou Niang, Sophie Dupéré, Marie-Pierre Gagnon

L'Infoterritoire de la Ville de Gatineau : une plateforme 15
interactive d'innovation et de cartographie sociale
Antoine Noubouwo

Les microentreprises féminines et 27
la pandémie de COVID-19 à Brazzaville en République
du Congo : simples stratégies ou innovations sociales
Mathias Marie Adrien Ndinga

Validation du modèle d'intention d'utilisation 45
du paiement mobile en contexte de pandémie de COVID-19
Affia Angeline Ahognisso, Zié Dao, Kanigué Sanogo

Consommation et innovation sociale inversée 59
dans l'espace francophone : quand les consommateurs
participent à l'amélioration des conditions de vie des producteurs
Jean-Michel Ledjou, Hanitra Randrianasolo-Rakotobe

L'évaluation évolutive au service de l'innovation : 69
l'expérience de l'organisme Exeko dans le cadre
de son projet Laboratoire Culture Inclusive
Jannick Christelle N'Gbéché, Lynda Rey, Lara Evoy

Entrepreneuriat social et performance économique : le cas 87
des organisations de producteurs de la vallée du fleuve Sénégal
Ahmadou Aly Mbaye, Fatou Gueye

L'ENTRETIEN

Anthony Rjeily, associé et leader national 103
en transformation numérique et innovation chez EY
Félix Zogning

ESPACE LIBRE

L'engagement réussi de l'éducation supérieure en région envers l'intelligence collective **109**
Marc-Urbain Proulx, Pierre-Luc Bouchard

Formation continue de la main-d'œuvre : pour une collectivité qui se mobilise autour du développement des compétences **117**
Andrée-Anne Deschênes

Mutations structurelles et contribution de la culture des petits fruits au développement territorial durable : le cas de la Péninsule acadienne au Nouveau-Brunswick **131**
Alexandra Caissie, Majella Simard

CHRONIQUE DU LIVRE

Cherblanc, J., Dorais, F.-O., Tremblay, C. et Tremblay, S. (dir.). (2020). ***La COVID-19 : un fait social total – Perspectives historiques, politiques, sociales et humaines.*** **Chicoutimi, Québec : Groupe de recherche et d'intervention régionales, 169 p.** **143**
Christian Bélanger

La revue Organisation & Territoires, publiée par le Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, est subventionnée par le Fonds institutionnel de la recherche. La direction reconnaît aussi le soutien financier que le Centre de recherche sur le développement territorial accorde en tant que partenaire de la revue.

Direction

Jeanne Simard, directrice

Cathy Tremblay, édition et abonnement

Comité d'orientation

Luc Charron, UQAC

Thierno Diallo, UQAC

Brahim Meddeb, UQAC

Salmata Ouedraogo, UQAC

Marc-Urbain Proulx, UQAC

Comité de rédaction

Myriam Ertz, UQAC

Guy Chiasson, UQO

Bruno Jean, UQAR

Christophe Leyrie, UQAC

Marie-Claude Prémont, ENAP

Benoît-Mario Papillon, UQTR

Richard Shearmur, McGill

Martin Simard, UQAC

Diane St-Pierre, INRS-UCS

Suzanne Tremblay, UQAC

Révision linguistique
Stéphanie Tétreault

Traduction
Raymond Strokowski

Impression
Imprimerie Gauvin

ISSN 1493-8871

Poste-publications
4 0 0 5 2 0 2 2

BACCALAURÉAT

Administration

Le baccalauréat en administration propose des concentrations qui permettent à l'étudiant de se spécialiser dans une des fonctions de l'entreprise, soit en finance, en gestion des ressources humaines, en marketing, ou encore d'obtenir un profil de formation transdisciplinaire en management et commerce international. La possibilité d'étudier à l'étranger, pendant un trimestre ou une année, de même qu'un projet d'intervention (stage) sont accessibles dans ces différents domaines.

programmes.uqac.ca/7764

L'avenir est ici

UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

Éditorial

Dans ce premier numéro de l'année 2021, le comité éditorial de la revue *Organisations & Territoires* présente un dossier spécial intitulé **L'innovation sociale à l'ère de la pandémie de COVID-19**. Environ 15 chercheurs, praticiens et étudiants en études urbaines, en évaluation, en comptabilité, en santé communautaire, en économie, en communication, en marketing, en management et en finance revisitent des pratiques d'innovation sociale dans l'espace francophone, avec un accent particulier sur leur pertinence pendant la crise sanitaire de la COVID-19. C'est le professeur Félix Zogning de l'Université du Québec en Outaouais, responsable du dossier, qui présentera le résultat des travaux de ses collègues dans le prochain texte, intitulé *Présentation du dossier*.

Par ailleurs, vous découvrirez, dans la section Espace libre, trois articles des plus intéressants.

D'abord, **Marc-Urbain Proulx** et **Pierre-Luc Bouchard** proposent un texte qui nous amène à réfléchir sur l'engagement, depuis cinq décennies, des universités et des collèges des régions périphériques du Québec envers l'intelligence collective. La forte adaptation de l'offre d'enseignement et la préoccupation constante des chercheurs en région à appliquer leurs méthodes sur des problèmes concrets ont largement contribué à la réalisation d'une troisième mission : la fertilisation de l'innovation. Un ensemble de partenariats se sont tissés au fil des ans entre les institutions de l'éducation supérieure et les différents acteurs des régions. Selon les auteurs, même si cette expérience valide l'hypothèse d'un *success-story*, il demeure néanmoins des potentialités réelles à développer. Le principal défi à cet effet consiste à concevoir des outils pour soutenir l'innovation aux régions en pleine transition.

Andrée-Anne Deschênes, pour sa part, fait état des résultats d'une recherche exploratoire des plus intéressantes menée en 2019 sur la disposition et la capacité des PME à investir dans la formation de leurs employés, et ce, à travers les pratiques déployées et les perceptions de 427 dirigeants de PME des régions de Chaudière-Appalaches et du Centre-du-Québec. Sa recherche examine également les connaissances et les perceptions des PME à l'égard des stratégies et des programmes mis de l'avant par les acteurs gouvernementaux et régionaux en matière de formation et de développement des compétences.

Pour nous donner un avant-goût de l'été, **Alexandra Caissie** et **Majella Simard** proposent un texte portant sur la contribution de la culture des petits fruits (bleuet, canneberge, framboise et fraise) au développement territorial durable de la Péninsule acadienne du Nouveau-Brunswick. Cette culture procure des effets bénéfiques indéniables à l'économie de la région. Par contre, les conflits d'usage au sein du territoire (p. ex., l'utilisation des pesticides et d'engrais chimiques), les réglementations et les problèmes environnementaux sont autant d'enjeux qui ne favorisent pas toujours un développement territorial durable au sein des communautés rurales agricoles de cette région. Pour

pallier ce problème, il est essentiel, selon les auteurs, de maximiser la valorisation de cette culture en partenariat avec les acteurs impliqués du territoire, tout particulièrement les instances gouvernementales supérieures.

Enfin, ce numéro se terminera par une recension, soit celle de **Christian Bélanger** sur l'ouvrage collectif de Jacques Cherblanc, François-Olivier Dorais, Catherine Tremblay et Sabrina Tremblay, *La COVID-19 : un fait social total – Perspectives historiques, politiques, sociales et humaines*, paru en 2020 par le Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR) de l'UQAC.

Le comité éditorial vous souhaite une excellente lecture ainsi qu'un agréable printemps 2021.

Jeanne Simard
Directrice de la revue Organisations & Territoires

Présentation « Dossier spécial »

L'innovation sociale à l'ère de la pandémie de COVID-19

L'innovation sociale est un vieux concept, qui a tout de même attiré beaucoup d'attention à l'occasion de la pandémie de COVID-19 en raison du foisonnement de nouvelles idées qui ont été proposées en réponse à la crise sanitaire mondiale. Ces dernières années, l'innovation sociale avait déjà suscité l'intérêt des universitaires en tant que réponse potentielle aux défaillances des entreprises et des États permettant aux communautés locales de créer des programmes publics ou de soutenir les programmes existants (Tracey et Stott, 2017).

L'innovation sociale se base sur certaines nouvelles pratiques sociales pour l'amélioration de la société en fournissant des solutions plus efficaces aux problèmes éprouvés par les communautés. La principale différence entre ce type d'innovation et l'innovation dite commerciale est la contribution à la collectivité par l'accumulation d'utilité sociale (Alvord et collab., 2004). L'innovation sociale présente donc une structure différente de la structure conventionnelle; l'accent étant mis sur la communauté, plutôt que sur l'actionnariat (Dacin et collab., 2011). Son caractère social dépend également de la nature des étapes clés sous-jacentes : l'identification d'une opportunité, l'articulation de l'idée, sa prise en charge, sa mobilisation auprès de la communauté et des parties prenantes, puis sa mise en œuvre (Haugh, 2007).

L'innovation sociale s'enrichit de réflexions multidisciplinaires pour renforcer la transformation sociale (Garcia et Haddock, 2016). Elle est universellement acceptée à travers les organisations, et des chercheurs ont souligné son impact significatif sur divers plans organisationnels (Agostini et collab., 2016). Il existe huit piliers importants de l'innovation sociale, également présentés sous l'angle de principales perspectives théoriques d'innovation sociale : l'entrepreneuriat social, le changement social, la création de valeur sociale, le développement territorial, la psychologie communautaire, l'économie du bien-être, la théorie institutionnelle et la théorie de la structuration (Foroudi et collab., 2020).

La pandémie de COVID-19 a eu un impact sur presque toutes les sphères de la vie et a provoqué une crise qui ne peut être traitée par les seuls outils de la médecine et des sciences biomédicales. L'innovation sociale est donc apparue comme une excellente source pour les changements institutionnels, pour l'adaptation aux nouvelles situations, pour la concentration sur la communauté et pour le système de gestion des soins de santé. Plus largement, les perspectives d'innovation sociale liées à la COVID-19 concernent l'accent mis sur les nouvelles pratiques sociales qui peuvent répondre aux changements d'habitudes imposés par la pandémie. Différentes communautés et sociétés à travers le monde s'adaptent à cette nouvelle normalité, et proposent de nouvelles techniques et différentes façons de faire les choses, bien au-delà des méthodes conventionnelles.

Même si les effets dévastateurs de la pandémie sur les populations et sur les économies sont manifestement visibles partout sur la planète, la crise née de la maladie à coronavirus semble avoir catalysé le potentiel d'innovation sociale. En plus de rendre plus pertinentes certaines innovations déjà existantes, elle a favorisé le développement d'autres innovations à des fins d'adaptation ou de résilience à la pandémie.

Ainsi, une forte impulsion de l'innovation sociale a largement été observée à l'égard de diverses préoccupations associées à l'éducation, aux soins de santé, à l'organisation du travail, à la mobilisation des ressources, à la durabilité, à la technologie, à l'entrepreneuriat ou à la vie communautaire, pour ne citer que ces aspects.

Ce dossier spécial porte sur l'innovation sociale en contexte de COVID-19. Dans une perspective internationale et à travers des travaux de chercheurs issus de différents champs disciplinaires, il souligne dans quelle mesure l'innovation a été utile pour s'adapter aux effets négatifs de la pandémie, mais, surtout, il expose comment cette pandémie a entrainé une éclosion d'innovations sociales.

Marietou Niang, Sophie Dupéré et Marie-Pierre Gagnon posent la problématique du positionnement de l'innovation en santé publique. Ces auteures soulignent précisément la contradiction des logiques institutionnelles qui sous-tendent l'innovation dans ce champ de pratique. Avec sa valeur économico-commerciale privilégiée à la valeur sociale, ce type d'innovation pose de véritables défis dans le domaine de la santé publique et communautaire, où la performance est davantage mesurée sous l'angle des services rendus à la collectivité et d'un certain niveau de bien-être.

En étudiant le cas de la plateforme Infoterritoire de la Ville de Gatineau, **Antoine Noubouwo** analyse l'utilité des cartes interactives dans la socialisation, la gestion du territoire et la démocratisation des données urbaines. Également utilisé par Statistique Canada, ce modèle de plateforme collaborative a montré toute sa pertinence au pic de la pandémie en facilitant la compilation en temps réel des cas de contagion et en fournissant aux décideurs des données détaillées pour contrer le fléau.

En pleine première vague de la pandémie, alors que les pays en développement hésitaient à imposer un confinement général du fait de la précarité des microentreprises informelles qui constituent une part importante de leur tissu économique, **Mathias Marie Adrien Ndinga** a examiné les pratiques d'adaptation et les stratégies de survie développées par des microentreprises féminines en République du Congo. L'essentiel des revenus de ces entreprises se réalise à travers leurs interactions physiques avec la clientèle. Ces entrepreneures doivent donc composer avec un dilemme : poursuivre les rencontres physiques et risquer de contracter le virus, ou appliquer les consignes de confinement et de distanciation de la Santé publique et risquer la faillite. Dans un environnement où elles ne peuvent bénéficier d'un accompagnement étatique, ces activités leur procurent un revenu de subsistance.

En Afrique de l'Ouest, l'essor de l'argent mobile (ou *mobile money*, qui consiste en des paiements et transferts d'argent par le biais d'un téléphone mobile) au cours de la dernière décennie a permis aux opérateurs de téléphonie mobile de créer des instruments de monnaie électronique et de mettre des moyens de paiement à la disposition d'un public autrefois en marge du secteur bancaire traditionnel. Cela a considérablement relevé le niveau d'inclusion financière, notamment avec l'interopérabilité et les possibilités de transactions transfrontalières. Cet outil s'est révélé comme un atout inestimable en temps de pandémie, compte tenu des directives de confinement, de fermeture des frontières et de verrouillage des villes. **Affia Angeline Ahognisso, Zié Dao et Kanigué Sanogo** se sont penchés sur les déterminants de l'utilisation de ces paiements mobiles en Côte d'Ivoire durant la pandémie.

Jean-Michel Ledjou et Hanitra Randrianasolo-Rakotobe présentent un modèle d'innovation sociale inversée à travers lequel des consommateurs français de la filière laitière concourent à l'amélioration des conditions de vie des producteurs, et ce, par le truchement d'une coconstruction qui se fonde sur une nouvelle méthode de fixation du prix du lait conditionné afin de lui conférer un caractère équitable.

Le processus d'innovation peut être renforcé par une évaluation évolutive, qui contribue à rejoindre des utilisateurs potentiels d'une innovation sociale et à favoriser les apprentissages organisationnels. **Jannick Christelle N'Gbéché, Lynda Rey et Lara Evoy** explorent l'expérience d'un organisme montréalais visant, par un projet d'innovation, à favoriser l'accès à la culture et à l'inclusion pour un public vivant en situation d'exclusion.

Ahmadou Aly Mbaye et Fatou Gueye abordent quant à eux la question du bien-être des producteurs de riz sous l'angle de l'entrepreneuriat social, avec un modèle d'organisation coopératif qui influence à la fois la dynamique de l'emploi et la formation des revenus au sein d'une communauté de producteurs en région. Cette forme d'arrangement institutionnel semble améliorer la résilience des riziculteurs sénégalais en temps de crise.

Enfin, **Anthony Rjeily** est l'invité de l'entretien dans ce numéro. Leader national de la transformation numérique chez EY pour le Canada, il discute de l'investissement massif des banques au sein du secteur de la technologie financière (*fintech*) au cours de la dernière décennie. Il expose sur la manière dont ces investissements ont transformé le modèle d'affaires des banques commerciales, notamment comment la *fintech* a permis aux institutions financières de contrer les effets négatifs de la pandémie.

Ces contributions donnent aux lecteurs et lectrices un aperçu des pratiques d'innovation dans l'espace francophone à travers des réalités africaines, européennes et nord-américaines.

Félix Zogning
Professeur agrégé
Université du Québec en Outaouais

RÉFÉRENCES

Agostini, M. R., Vieira, L. M. et Bossle, M. B. (2016). Social innovation as a process to overcome institutional voids: A multidimensional overview. *Revista de Administração Mackenzie*, *17*(6), 72-101. https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p72-101

Alvord, S. H., Brown, L. D. et Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *40*(3), 260-282. https://doi.org/10.1177/0021886304266847

Dacin, M. T., Dacin, P. A. et Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, *22*(5), 1203-1213. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0620

Foroudi, P., Akarsu, T. N., Marvi, R. et Balakrishnan, J. (2020). Intellectual evolution of social innovation: A bibliometric analysis and avenues for future research trends. *Industrial Marketing Management*, *93*, 446-465. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.026

Garcia, M. et Haddock, S. V. (2016). Housing and community needs and social innovation responses in times of crisis. *Journal of Housing and the Built Environment*, *31*(3), 393-407. https://doi.org/10.1007/s10901-015-9466-1

Haugh, H. (2007). Community-led social venture creation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *31*(2), 161-182. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00168.x

Tracey, P. et Stott, N. (2017). Social innovation: A window on alternative ways of organizing and innovating. *Innovation*, *19*(1), 51-60. https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1268924

L'innovation en santé est-elle perçue comme étant technologique ou sociale? Une réflexion conceptuelle dans le domaine de la santé publique

Marietou Niang[a], Sophie Dupéré[b], Marie-Pierre Gagnon[c]

RÉSUMÉ. Les innovations en santé se produisent dans différents services, organisations et communautés. De plus, elles font face à de multiples logiques institutionnelles, qui sont souvent contradictoires. La logique du marché axée principalement sur la rentabilité et sur la création de la valeur économique à travers les innovations détient le monopole dans les systèmes d'innovation actuels. Cette orientation s'appuie sur une vision techno-économique de l'innovation, selon laquelle les technologies sont considérées comme une fin en soi. Par conséquent, la valeur économique de l'innovation est privilégiée par rapport à sa valeur sociale. Cette perspective dominante comporte différents défis et enjeux dans le domaine de la santé publique et communautaire, où maints acteurs concourent et ont des intérêts divergents. Cet article s'intéresse de près à la notion d'innovation dans le but de clarifier sa signification et de repenser ses différentes orientations paradigmatiques, notamment techno-économique et sociale. La discussion portera sur l'intérêt de l'innovation sociale comme paradigme à promouvoir dans le domaine de la santé publique.

ABSTRACT. *Health innovations occur in different services, organizations and communities. Also, they are confronted with multiple institutional logics, which are often contradictory. The market logic focused primarily on profit and the creation of economic value through innovations holds the monopoly in current innovation systems. This orientation is based on a techno-economic vision of innovation in which technologies are considered as an end in themselves. Consequently, the economic value of innovation is privileged over the social one. This dominant perspective involves various challenges and issues in the field of public and community health, where many actors compete and have divergent interests. This article takes a close look at the notion of innovation in order to clarify its meaning, and to rethink its different paradigmatic orientations, notably techno-economic and social. The discussion will study the interest of social innovation as a paradigm to promote in the field of public health.*

Introduction

Depuis quelques années, l'innovation est utilisée comme un mot à la mode (*buzzword*) dans le domaine de la santé. Elle prend différents sens et significations en fonction des acteurs et des organisations qui l'utilisent. De façon générale, plusieurs organisations et gouvernements considèrent l'innovation comme un moyen de régler des problèmes pressants, mais également de garantir la prospérité économique en favorisant des systèmes de production plus efficaces, rentables et compétitifs (Klein et Laville, 2014).

En effet, dans plusieurs pays industrialisés, il existe des mécanismes facilitateurs qui encouragent le développement d'innovation en santé à travers la recherche et le développement (RD) ou l'optimisation de la prestation des soins de santé (Lehoux,

[a] Étudiante au doctorat en santé communautaire, Université Laval

[b] Professeure agrégée, Faculté des sciences infirmières, Université Laval

[c] Professeure titulaire, Faculté des sciences infirmières, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en technologie et pratiques en santé, Université Laval

Daudelin, Hivon, Miller et Denis, 2014). Dans les faits, les innovations en santé se produisent dans différents services, organisations et communautés. De plus, elles font face à de multiples logiques institutionnelles, qui sont souvent contradictoires (van den Broek, Boselie et Paauwe, 2014; Vickers, Lyon, Sepulveda et McMullin, 2017). Différents acteurs et organisations de l'État ou du secteur public du marché et de la société civile coexistent dans les processus d'innovation en santé (Vickers et collab., 2017). Cela rend ce domaine très complexe puisque chaque acteur tend à privilégier une vision, des significations et des valeurs différentes de l'innovation.

Cependant, la logique du marché axée principalement sur la rentabilité et la création de la valeur économique à travers les innovations (Mazzucato et Roy, 2019; Yamey et Morel, 2016) détient le monopole dans les systèmes d'innovation actuels. Dans cette perspective, l'innovation est souvent conceptualisée de façon simpliste comme étant des avancements technologiques (thérapeutiques et médicaux) qui sont restreints aux produits et procédés techniques ainsi qu'aux changements organisationnels (Kickbusch, 2009; Klein et Laville, 2014; Phills, Deiglmeier et Miller, 2008). Cette orientation s'appuie sur une vision techno-économique de l'innovation selon laquelle les technologies sont considérées comme une fin en soi, et il n'y a pas d'arrangement entre la technique et le social (Vinck, 2012). La valeur économique de l'innovation est privilégiée par rapport à sa valeur sociale. En revanche, il est aujourd'hui reconnu que les avancements technologiques et scientifiques à eux seuls ne pourraient stimuler le dynamisme et la créativité dans les sociétés contemporaines (Klein et Laville, 2014). Plusieurs organisations reconnaissent que les avancements scientifiques et technologiques devraient s'accompagner d'innovation sociale (OCDE, 2018).

L'orientation techno-économique dominante comporte différents défis et enjeux dans le domaine de la santé publique et communautaire, où maints acteurs concourent et ont des intérêts divergents. De plus, dans ce champ de pratique et de recherche, les actions sont régies par des principes éthiques basés sur le bien-être de la communauté, sur la confiance des communautés, sur une vision globale de la santé et sur la justice sociale (Swain, Burns et Etkind, 2008). D'où l'intérêt de cet article de se pencher sur la notion d'innovation dans le but de clarifier sa signification et de repenser ses différentes orientations paradigmatiques, notamment techno-économique et sociale. Sur cette lancée, nous discuterons de l'intérêt de l'innovation sociale comme paradigme à promouvoir dans le domaine de la santé publique.

Cet article est subdivisé en trois sections. La première section tentera d'étudier comment l'innovation est traitée en santé publique. Ensuite, à partir d'une littérature tirée de différentes disciplines, nous tenterons de délimiter des significations de l'innovation à travers ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas. Pour finir, nous proposons une orientation paradigmatique de l'innovation en santé publique dans le champ de l'innovation sociale.

1. Une orientation techno-économique de l'innovation

Dans le domaine de la santé publique et communautaire, il existe peu d'écrits qui définissent le terme *innovation*. Souvent, la définition la plus utilisée est celle du sociologue Everett M. Rogers, qui qualifie l'innovation comme étant tout « idée, pratique ou objet perçus comme nouveaux par l'individu ou l'unité d'adoption » [traduction libre] (Rogers, 2003, p. 12). Conséquemment, les études dans ce champ se sont beaucoup intéressées au processus d'adoption et de diffusion des innovations, en mettant l'accent sur les caractéristiques de nouveauté et sur les attributs des innovations (Greenhalgh, Robert, Macfarlane, Bate et Kyriakidou, 2004).

La diffusion des innovations renvoie au processus à travers lequel une innovation est communiquée au fil du temps par l'utilisation de différents canaux de communication ou d'influence et adoptée parmi les membres d'un système social (Rogers, 2003). Dans cette perspective diffusionniste, l'innovation est souvent considérée comme étant naturellement « bonne » pour les personnes auxquelles elle est destinée. Le changement induit par l'innovation résulte nécessairement de l'adoption ou du rejet de la nouveauté (Haider et Kreps, 2004). De ce fait, le changement (ou les conséquences) est planifié et destiné à l'individu à travers certaines approches, telles que l'adaptation des messages à l'échelle individuelle ou encore l'emploi des agents de changement pour influencer les utilisateurs potentiels de l'innovation (Dearing, 2008; Greenhalgh et collab., 2004). Cette conceptualisation place souvent les

utilisateurs dans un rôle de consommation, soit un rôle passif dans le processus de conception à la diffusion. Ils peuvent simplement adopter ou ne pas adopter l'innovation. Ainsi, la conception, le développement et l'implantation des innovations sont faits de manière institutionnelle.

Autrement dit, les connaissances en lien avec les innovations sont développées par des scientifiques, puis elles sont vérifiées et disséminées par les décideurs et les praticiens (Green, Ottoson, García et Hiatt, 2009). Ce type de fonctionnement et de raisonnement entre dans une perspective techno-économique selon laquelle la productivité et la croissance économique priment sur les préoccupations de répondre aux besoins de santé les plus urgents et importants pour la société (Lehoux et collab., 2014).

Ainsi, dans ce schème de pensée, la notion de rapport coût-efficacité devient un élément important dans le processus d'innovation. Ce concept renvoie à l'utilisation de moins de ressources pour gagner des profits plus grands (Maldonado Castañeda, 2017; Mazzucato et Roy, 2019). En effet, dans la vision techno-économique, les moyens et les objectifs de l'innovation ne sont pas orientés vers le « social », mais plutôt vers le développement d'un « marché » (Franz, Hochgerner et Howaldt, 2012; Pol et Ville, 2009). De plus, la dimension sociale de l'innovation est vue comme un moyen de garantir une certaine efficacité du nouveau produit ou procédé (Hillier, Moulaert et Nussbaumer, 2004). La finalité de l'innovation est alors la création d'une valeur économique, mais elle peut avoir des répercussions sociales dans les populations (Pol et Ville, 2009) à travers l'usage social qui est fait du produit ou du procédé (Chambon, David et Devevey, 1982; Franz et collab., 2012).

Dans ce sens, les acteurs du marché détiennent alors le monopole dans la direction que prennent les innovations en santé en matière de signification, d'importance, de valorisation, de coûts et de pertinence. Raison pour laquelle certains auteurs ont relevé la hausse des coûts de nouvelles thérapies comme un moyen pour les industries pharmaceutiques de générer de la croissance de leurs bénéfices, ce qui profite alors à certaines personnes, et non à la société en général (Maldonado Castañeda, 2017; Mazzucato et Roy, 2019). Ces industries mettent souvent en place un système de valorisation des innovations basé sur leur caractère inventif, créatif, nouveau et performant pour justifier leur coût et leur valeur, laissant ainsi en rade les questions d'utilité, d'acceptabilité, d'accessibilité et de pertinence pour la santé et le bien-être des communautés et de l'écosystème en général.

Cette orientation a des implications importantes pour la santé publique, notamment le fait que la dépense publique de la santé augmente à cause de l'introduction de certaines technologies qui coûtent cher et dont les coûts sont supportés par l'État (Maldonado Castañeda, 2017) ou par les consommateurs. Outre cela, le développement des innovations thérapeutiques est centré grandement sur des problèmes de santé « rentables » (Trouiller et collab., 2002). Ainsi, plusieurs maladies qui prennent place surtout dans les pays pauvres sont négligées dans le système de RD orienté vers le marché (Trouiller et collab., 2002; OMS, 2016). On constate également que les populations les plus vulnérables ont souvent peu ou n'ont pas accès aux innovations, comme c'est le cas pour les innovations numériques (Beaunoyer, Dupéré et Guitton, 2020; Maldonado Castañeda, 2017). Par ailleurs, plusieurs études en santé publique ont relevé des échecs quant à l'implantation, la diffusion, la dissémination, la mise à l'échelle et la pérennisation des innovations en santé, mais également l'inadéquation existante entre les solutions novatrices proposées et les problèmes de santé publique actuels (Alami et collab., 2020; Greenhalgh et collab., 2004; Greenhalgh et collab., 2017).

Cependant, force est de constater que les innovations d'intérêt pour la santé publique sont de nature diversifiée. Même si l'innovation est de nature technologique (p. ex., un vaccin, un médicament ou une technologie), elle implique nécessairement une dimension sociale puisqu'elle est influencée par des forces rationnelles, institutionnelles et politiques (Denis, Hébert, Langley, Lozeau et Trottier, 2002). Il est maintenant aussi bien reconnu que l'application de l'innovation dans la pratique de santé publique ne découle pas d'un processus linéaire basé uniquement sur des preuves scientifiques (Denis et collab., 2002); elle nécessite une adaptation aux réalités des contextes dans lesquels elle est implantée (Green et collab., 2009). Elle est un processus dynamique et organique dans lequel surgissent des luttes de pouvoir entre différents

acteurs concernés (Greenhalgh et collab., 2004). C'est en partant de ces constats que nous jugeons important de mieux clarifier la notion d'innovation en nous concentrant sur certaines notions utilisées souvent comme étant un *proxy* ou une analogie.

2. Différenciation des concepts d'invention, de nouveauté, d'imitation et de changement

Comme nous l'avons soulevé dans la section précédente, l'innovation en santé publique est assimilée à certains termes tels que l'invention, la nouveauté, l'imitation et le changement (social). Il demeure néanmoins qu'elle est un processus complexe qui se différencie et se rapproche de ces notions. Dans cette section, nous tenterons d'exposer les différences entre ces notions dans l'idée de faire ressortir les principales caractéristiques de l'innovation et l'orientation qu'elle pourrait prendre en santé publique.

L'invention

L'innovation est souvent contrastée avec la notion d'invention, dans le sens où toute invention ne devient pas *ipso facto* une innovation. Selon l'anthropologue Barnett (1953), l'innovation est quelque chose (matériel ou non matériel) qui est qualitativement nouveau dans un contexte donné, donc elle se différencie des normes ou schèmes établis. Elle n'est pas forcément inventive ou inédite comme le serait l'invention technologique (Barnett, 1953; Chambon et collab., 1982). Comprises dans la perspective économiste, les notions d'innovation et d'invention sont très liées par leur caractère nouveau et original, mais elles se différencient par le fait que l'innovation est la commercialisation d'une idée ou d'un produit (Fagerberg, 2004), tandis que, pour certains sociologues, la diffusion est l'élément clé qui permet de différencier l'idée ou le produit nouveau de l'innovation (Rogers, 2003). Pour d'autres, l'institutionnalisation d'une invention ou d'une découverte est ce qui caractérise une innovation (Fontan, 2007). Dans ce sens, elle ne dérive pas nécessairement de la conception d'une idée ou d'un produit « nouveau », mais elle est un processus mental qui permet de lier ou de configurer différents éléments de cette nouveauté (Barnett, 1953).

La nouveauté

Selon Chambon et ses collaborateurs (1982), l'invention dans le sens de nouveauté est différente de la notion d'innovation. Pour ces auteurs, la nouveauté est relative; le caractère nouveau d'un projet ou d'une expérimentation n'en détermine pas la valeur innovante, mais plutôt sa portée, qui dépasse souvent l'objectif apparent poursuivi. Ainsi, on peut comprendre de ces écrits que toute invention n'est pas nécessairement une innovation (Lallemand, 2001). *A contrario*, l'invention peut être une partie ou une étape dans le processus d'innovation (Godin, 2015). L'innovation est alors une création ou, comme le perçoivent certains sociologues, une construction sociale qui peut être comprise comme étant un jugement de valeur positif (Lallemand, 2001). Elle est une « destruction créatrice » qui renvoie au mouvement ou au processus qui se fait quand une nouveauté est introduite dans les structures (dans le domaine économique) et détruit les anciennes révolutions en laissant place à de « nouvelles » innovations (Schumpeter, 1950). Cette façon de voir l'innovation nous mène à nous poser la question suivante : L'innovation est-elle nécessairement une imitation?

L'imitation

L'imitation a été définie par Gabriel Tarde comme étant « toute empreinte de photographie interspirituelle, pour ainsi dire qu'elle soit voulue ou non, passive ou active » (1895, p.13). En ce sens, selon cet auteur, elle est au cœur de l'activité sociale et il n'y a pas de différence entre l'invention et l'imitation puisque « le plus imitateur des hommes est novateur par quelque côté » (p.14). Selon Godin (2016), l'imitation a une mauvaise réputation auprès des théoriciens et chercheurs dans le domaine de l'innovation. Cela s'explique, selon cet auteur, par le fait que l'imitation est perçue dans notre société actuelle comme relevant de la tradition et des coutumes, alors que la créativité et l'originalité sont des valeurs privilégiées dans les recherches sur l'innovation centrées sur l'économique et la technologie. Toujours selon lui, l'innovation n'est pas nécessairement « ce qui est nouveau dans le monde », mais elle peut être une reproduction de ce qui existait. Dans ce sens, Barnett (1953) soutient que toute innovation a des antécédents; elle ne sort pas de nulle part. Selon cet auteur, la notion de créativité dans l'innovation est le fait qu'il existe de nouvelles combinaisons

d'idées ou d'éléments qui sont différentes des façons de faire ou de penser existantes dans un milieu donné. Ainsi, l'innovation n'est pas une simple imitation de ce qui a déjà été fait (Lallemand, 2001), mais elle est un processus qui se produit dans un milieu donné. Son caractère original et nouveau dépend largement de la perception des acteurs impliqués. Le développement et l'existence d'une innovation sont liés intrinsèquement au contexte dans lequel elle est mise en œuvre (Pol et Ville, 2009). L'innovation est alors une nouvelle façon de faire les choses; elle dépasse la vision évolutionniste et réductionniste qui dichotomise tradition et modernité. Selon Chambon et ses collaborateurs (1982), innover n'est pas de faire nouveau, mais de faire autrement ou de proposer une solution de rechange qui peut s'enraciner dans des façons de faire existantes. Dans cette vision, l'innovation est à la fois *nouveauté* et *imitation* puisqu'elle induit un mouvement qui, pour certains, est un « enchevêtrement de circonstances » (Lallemand, 2001) qui peut susciter un changement dans les institutions, les organisations, les individus ou tout simplement dans l'ordre social établi (Cloutier, 2003).

Le changement

Dans cet ordre d'idées, peut-on qualifier l'innovation comme étant synonyme de changement? Dans la littérature consultée, une certaine connotation apparait entre innovation et changement. Le changement est souvent perçu comme étant une condition (de réussite), une conséquence ou les deux à la fois (Grégoire, 2016). L'innovation induit un changement qui est qualifié de « durable » et connote des améliorations, plutôt qu'une restructuration de ce qui existait déjà (Cloutier, 2003). Toute innovation n'est pas fréquemment motivée par le désir de changer les conditions existantes (Barnett, 1953). Néanmoins, la satisfaction ou la finalité poursuivies par l'innovation requièrent le changement dans leur réalisation (Barnett, 1953). De ce fait, pour certains auteurs, le lien entre innovation sociale et changement social peut être compris par le fait que le dernier implique nécessairement un élément d'innovation par rapport à la condition de la société, et l'innovation est un levier de changement social (Chevallier, 2005).

Dans la littérature, suivant les objectifs poursuivis par l'innovation, le changement peut être une transformation progressive ou une révolution qui change les façons traditionnelles de faire. Lallemand (2001) distingue ces formes de changement de façon caricaturale à travers deux perspectives. La première, qualifiée de « créatrice », évoque une idée de rupture par rapport aux pratiques et structures existantes, donc elle entre dans une conception de l'innovation ancrée dans « l'inédit ». La seconde perspective est « transformatrice »; elle tente de transformer des modes d'intervention ou des structures existantes en s'appuyant sur des alliances ou des équipes. Dans cette dernière perspective, l'innovation se fait à côté ou à partir de ce qui existe déjà. Ainsi, l'innovation est envisagée comme un changement planifié ou encore un transformateur de la société de façon radicale ou révolutionnaire (Cloutier, 2003; Godin, 2015). Elle peut être la source d'un changement à l'échelle de l'individu, de l'environnement ou de l'entreprise (Cloutier, 2003), mais également des institutions et des programmes (Hillier et collab., 2004) et des politiques (Chevallier, 2005). D'ailleurs, certains auteurs qualifient la rupture ou la transformation induite par l'innovation comme étant un changement de paradigme (Bekkers, Tummers, Stuijfzand et Voorberg, 2013). Cela permet de différencier l'innovation d'autres changements, dont l'amélioration des services (Bekkers et collab., 2013) ou la mise en place de nouvelles technologies.

En nous basant sur ces différentes distinctions, nous pouvons déjà percevoir l'innovation comme un phénomène incertain, complexe et collectif. En santé publique, l'innovation n'est pas l'affaire de certains individus ou organisations, et elle ne se produit pas uniquement dans les laboratoires de RD, comme le serait l'invention. Dans ce sens, elle implique un grand nombre d'acteurs qui ont différents rôles et fonctions dans l'ensemble du processus (Callon et Latour, 1986). Ainsi, la nouveauté ou le caractère inventif n'est pas ce qui constitue l'innovation, mais plutôt le processus social entourant la conception, l'adoption, la mise en œuvre, l'accessibilité et la durabilité des changements pour toute la société. C'est en partant de ces constats que nous proposons, dans la section qui suit, l'innovation sociale comme un champ paradigmatique intéressant pour appréhender les innovations en santé publique.

3. Une orientation pertinente pour la santé publique

Dans la littérature scientifique, il existe de grandes difficultés pour définir l'innovation sociale et pour

lui donner une juste place. L'ouvrage de Chambon et ses collaborateurs (1982), qui constitue la référence à ce sujet, fait état de la difficulté à cerner et à identifier le phénomène. Pour certains auteurs, le concept d'innovation sociale devient de plus en plus ambigu, dans le sens qu'il est utilisé de façon simpliste comme un mot à la mode (*buzzword*) qui, d'une part, permet de faire face aux crises sociales associées au déclin de l'État-providence et, d'autre part, constitue une référence stratégique pour les organisations et les mouvements sociaux et politiques (Jessop, Moulaert, Hulgård et Hamdouch, 2013; Moulaert, MacCallum et Hillier, 2013).

En effet, depuis ces dernières années, nous assistons à l'émergence de centres ou de laboratoires d'innovation sociale dans plusieurs pays du nord comme du sud. De plus, plusieurs fonds d'investissement ou des programmes intégrant une vision de l'innovation sociale ont été créés (p. ex., Social Innovation Fund aux États-Unis, Big Society en Angleterre, Politique nationale de la recherche et de l'innovation au Québec). Récemment, avec la crise sanitaire de COVID-19, l'innovation sociale a été promue par plusieurs États pour limiter la propagation du virus et de ses effets dévastateurs dans la société. Par exemple, en Europe, à la suite du programmathon (*hackathon*) #WeVsVirus (ou #WirVsVirus) organisé par le gouvernement allemand, d'autres gouvernements et organisations européens ont empiété le pas avec le programmathon #EUvsVirus. En utilisant diverses technologies et en mettant en commun différentes expertises (citoyenne, scientifique, professionnelle, organisationnelle, transnationale), le #EUvsVirus a occasionné plus de 2000 propositions de projets (Brereton, 2020).

Cette utilisation accentuée de l'innovation sociale par différents acteurs et organisations comporte certains enjeux. D'abord, il y a un manque de conceptualisation de ce que signifie la valeur sociale de l'innovation. Dans la littérature, le concept renvoie à différents processus et résultats, tels que des formes de collaboration sociale; des approches collectives permettant ce type d'innovation; l'implication du secteur social ou des populations à différentes étapes du processus d'innovation sociale; et l'impact sociétal (positif) de ces innovations sociales (Ayob, Teasdale et Fagan, 2016). Ce flou conceptuel pose un enjeu de taille, soit l'instrumentalisation du concept à des fins de libéralisation ou de retrait des services publics (Grisolia et Farragina, 2015). À cet effet, certains auteurs ont soulevé qu'il existe une juxtaposition des concepts et des valeurs du secteur privé avec la dimension sociale de l'innovation, dont les idées commerciales, les pratiques de gestion et les principes du marché, qui sont souvent attribués à l'innovation sociale par les organisations et les gouvernements (Phills et collab., 2008).

D'ailleurs, l'innovation sociale est souvent utilisée comme une réponse aux échecs ou aux lacunes des systèmes institutionnels (Mason, Barraket, Friel, O'Rourke et Stenta, 2015). Toutefois, certains auteurs mettent en garde que ce type d'innovation ne devrait pas être considéré comme une panacée permettant de pallier les insuffisances de l'État-providence ni une nouvelle solution de rechange pour contrebalancer la réduction des dépenses publiques (Grisolia et Farragina, 2015). L'utilisation de la notion dans le sens d'innover dans les pouvoirs publics sans apporter des changements dans les façons de faire ni des mécanismes de combinaison de nouvelles ressources (Mulgan, Tucker, Ali et Sanders, 2007) peut même accentuer les inégalités sociales existantes (Grisolia et Farragina, 2015).

Dans ce sens, dans le domaine de la santé publique, l'innovation sociale ne pourrait être utilisée dans une vision de « solutionnisme » visant à combler des lacunes du système existant. Pour éviter cela, il est important de faire des réformes paradigmatiques dans la vision de la santé publique en adoptant et en valorisant une façon de penser et de faire de l'innovation qui n'est pas seulement axée sur le marché. Cela permettrait ainsi le développement d'innovation intégrée et « capabilisante » (Ziegler, Molnár, Chiappero-Martinetti et von Jacobi, 2017) promouvant la création de valeur sociale durable dans une perspective d'équité et de justice sociale. L'innovation sociale ne doit pas alors être simplement utilisée à côté d'autres types d'innovations; ses principes devraient être la toile de fond des actions et de la recherche en santé publique.

Un autre risque est de concevoir l'innovation sociale comme une fin en soi, au lieu d'un moyen pour d'autres fins (Mulgan, 2019; Ziegler et collab., 2017). En effet, souvent, les investissements dans des innovations en santé publique sont faits dans une vision de maximiser les conséquences positives

sur la performance des systèmes de santé, l'expérience positive pour les patients ou encore la santé et le bien-être des communautés. Toutefois, l'idée normative selon laquelle toute innovation a des retombées positives pour toute la population reste problématique. En effet, plusieurs innovations en santé peuvent avoir des conséquences négatives et des coûts sociaux (Ziegler et collab., 2017). Par conséquent, en santé publique, il est important que les investissements des ressources en RD ne servent pas seulement à créer de la nouveauté, mais également à soutenir l'adoption, la mise en œuvre, l'adaptation, la mise à l'échelle et la pérennisation des innovations (Greenhalgh et collab., 2017; Mulgan, 2019). Ces éléments sont d'une grande importance, considérant que plusieurs innovations bien conçues pourraient être inutiles ou encore difficiles à adopter ou à diffuser dans les systèmes de santé ou les communautés.

Pour illustrer ces propos, prenons l'exemple des programmathons organisés dans le cadre de la pandémie de COVID-19. Le but était non seulement de produire des solutions techniques viables et utiles, mais également de permettre à des organisations et des personnes externes au gouvernement d'agir, d'apprendre et de cocréer des solutions (Brereton, 2020; Gegenhuber, 2020). Le défi de ces initiatives est d'abord de considérer le programmathon comme étant l'innovation en soi, donc ce qui peut empêcher de mettre en place d'autres mécanismes de suivi ou des ressources pouvant faciliter non seulement la mise en place effective des propositions, mais également la dissémination et la pérennisation de leur succès. De plus, dans ce type d'initiative, la mise en commun de différents institutions, expertises et cadres cognitifs n'est pas toujours bénéfique, car elle peut reproduire la marginalisation (Ziegler et collab., 2017).

Il est alors important que, dans une perspective d'innovation sociale, le changement soit d'ordre structurel, ciblant ainsi les structures de pouvoir politique, économique et social (Ziegler et collab., 2017). Au lieu de mettre l'accent sur la nouveauté ou la réplication dans différents contextes, les éléments importants à considérer en santé publique en période de crise sanitaire sont l'adaptation des solutions dans les différents milieux d'adoption de même que leur accessibilité, surtout pour les populations marginalisées.

Aujourd'hui, les plus grands financements des innovations ne sont pas orientés vers l'innovation sociale. Dans le domaine de la santé, les innovations thérapeutiques et médicales reçoivent la plus grande part des investissements de la RD financée par les États. Dans ce sens, il est important que l'innovation sociale puisse être reconnue et soutenue pour répondre efficacement aux besoins des populations en matière de santé et de bien-être. Par conséquent, l'innovation sociale ne saurait être promue et valorisée en santé publique uniquement en raison de sa nouveauté ou de son rapport coût-efficacité, mais également de sa pertinence à travers l'application d'autres valeurs démocratiques et juridiques (p. ex., légitimité, réactivité, légalité ainsi que soutien public et politique) (Bekkers et collab., 2013). Pour relever ainsi ces grands défis de l'innovation sociale, on doit d'abord discuter de la finalité et des moyens pour créer de la valeur sociale en santé publique.

3.1. La création de la valeur sociale

Malgré la difficulté à définir ce qu'est réellement l'innovation sociale, certains auteurs ont mis l'accent sur l'action ou la finalité, sur l'objet ou encore sur le processus (Cloutier, 2003; Hillier et collab., 2004; Phills et collab., 2008). En effet, il ressort de la littérature que l'innovation sociale peut être reconnue en tant que telle par ses résultats et ses objectifs à visée sociale. De ce fait, sa finalité doit être orientée vers l'amélioration du bien-être ou de la qualité de vie des individus et des collectivités (Cloutier, 2003). La définition donnée par le *Bureau of European Policy Advisers* (BEPA) demeure explicite :

> *Social innovations are innovations that are social in both their ends and their means. Specifically, we define social innovations as new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations. In other words they are innovations that are not only good for society but also enhance society's capacity to act.* (Hubert, 2010, p. 33).

En mettant l'accent sur la dimension « sociale », cette définition peut être utile pour permettre aux décideurs politiques de différencier ce qu'est une innovation sociale ou non, tout en restant ambiguë et tautologique (Franz et collab., 2012). Dans ce sens, il serait important de comprendre ce que signifie la valeur « sociale » dans la finalité de l'innovation, considérant que les innovations technologiques

peuvent générer des retombées sociales, bien que cela ne soit pas dans la visée première de cette forme d'innovation (Franz et collab., 2012). Ainsi, quelle valeur sociale l'innovation sociale peut-elle produire qui peut être différente de celle générée par l'innovation technologique?

Nous allons essayer de comprendre cette finalité sociale de l'innovation en nous basant sur les trois approches de la dimension sociale proposée par Hubert (2010) : 1) résoudre les problèmes sociaux pressants, 2) se pencher sur les défis sociétaux et environnementaux et 3) introduire des changements systémiques. Ces trois approches doivent être considérées de façon complémentaire (Hubert, 2012) afin d'apporter des solutions « nouvelles », efficaces et durables aux problèmes auxquels font face nos sociétés actuelles.

3.1.1 Résoudre les problèmes sociaux pressants

Dans cette première approche, l'innovation sociale est orientée vers la résolution de problèmes sociaux et économiques urgents auxquels font face les sociétés contemporaines, par exemple l'exclusion et l'insertion des personnes vulnérables, les problèmes de santé et l'organisation des soins (Cloutier, 2003; Hubert, 2010; Moulaert et collab., 2013). Selon Hubert (2010), cette approche répond aux demandes sociales qui ne trouvent pas de solutions dans les institutions ou le marché existants et elle s'adresse spécifiquement aux groupes vulnérables dans un contexte donné. Dans cette perspective, la dimension sociale de l'innovation est comprise dans son sens plus large; elle tente de mettre en lumière les besoins sociaux ou de mieux y répondre, tout en mettant l'accent sur les relations sociales entre les individus (Hillier et collab., 2004). Cette approche est considérée comme étant la plus présente dans la littérature scientifique sur l'innovation sociale (Grégoire, 2016).

3.1.2 Se pencher sur les défis sociétaux et environnementaux

Dans cette deuxième approche, l'innovation sociale apparait comme pouvant faire face aux grands défis sociétaux du monde contemporain. Ces défis, qui peuvent se manifester à l'échelle mondiale ou dans les communautés locales, comprennent les changements climatiques, le vieillissement de la population, la financiarisation, la pauvreté, l'exclusion sociale, les migrations et les conflits sociaux (Anderson, Curtis et Wittig, 2014; Hochgerner, 2009). Selon Hochgerner (2009), les anciens modèles de changement social et d'innovation axés sur la perspective économique et technologique démontrent des limites pour faire face à ces nouveaux défis sociétaux. Ainsi, l'innovation sociale participe à transformer les rapports sociaux, les normes, les représentations sociales et culturelles partagées dans une société (Cloutier, 2003; Grégoire, 2016).

Puisqu'il n'y a pas de frontières explicites entre le social et l'économique, les innovations sociales peuvent générer de la valeur économique et productive pour l'ensemble de la population (Hubert, 2010). Le changement s'opère sur le plan sociétal et affecte toute la société dans différents domaines, même l'équilibre social par la transformation sociétale (Avelino, Wittmayer, Kemp et Haxeltine, 2014). Selon Avelino et ses collègues (2014), la transformation sociétale est un changement fondamental, durable et irréversible dans une société donnée. Elle s'opère simultanément dans différentes dimensions des systèmes sociaux et affecte l'ensemble de la société. Parmi les innovations sociales qui ont induit des changements sociétaux, on peut citer l'introduction de lois, de programmes sociaux (Cloutier, 2003) ou de mouvements sociaux.

3.1.3 Introduire des changements systémiques

Dans cette dernière approche, l'innovation sociale contribue à une réforme de la société dans laquelle la participation, l'*empowerment* et l'apprentissage sont la source et la finalité du bien-être (Hubert, 2010). La notion « systémique » n'implique pas l'ensemble de la société, comme dans l'approche sociétale (Franz et collab., 2012), mais elle concerne des systèmes (p. ex., éducatifs ou de santé) ou des secteurs de la société. L'innovation sociale prend alors son sens dans cette approche en remodelant la société par des changements qui peuvent s'opérer sur différents plans, notamment individuel et collectif (attitudes, valeurs, normes), organisationnel (structures, processus organisationnels, modes de travail), politique (stratégies et politiques), de gouvernance (liens entre institutions et décideurs,

entre organisations et utilisateurs) et des systèmes et des services (Hubert, 2010).

Dans cette perspective, il est important d'appréhender l'innovation comme un processus permettant d'agencer différents mécanismes qui mettent à profit la cocréation, l'apprentissage ainsi qu'une vision systémique de la santé et de ses déterminants.

3.2 L'importance du processus

Dans la littérature, l'innovation sociale est souvent définie comme un processus. Ce caractère processuel est conceptualisé comme étant « tourbillonnaire » et non « linéaire » (Lallemand, 2001). Autrement dit, l'innovation sociale est un processus de construction entre différents acteurs; elle « se transforme constamment, s'enrichit d'apports multiples, souvent modestes, mais non moins efficaces » (Lallemand, 2001, p. 33). Dans cette visée, elle est une démarche qui fait référence à un ensemble d'actions ou de changements interconnectés; elle n'est pas un projet mené par un seul individu, mais un processus collectif et social qui implique des acteurs à des degrés divers selon le contexte (Chambon et collab., 1982; Hillier et collab., 2004; Lallemand, 2001).

Ce processus se produit à travers des changements dans la dynamique des relations sociales, notamment les rapports de pouvoir (Hillier et collab., 2004), ou encore dans les pratiques et les politiques à l'échelle locale et mondiale. Ce n'est pas tant les résultats de l'innovation qui importent, mais plutôt l'ensemble des actions, qui sont elles-mêmes des résultats. De ce fait, l'innovation sociale ne doit pas être confinée à des opérations *concrètes* qui se *concrétisent* linéairement et qui visent un résultat *concret*, prédéfini, immuable. Ce qui est important dans ce processus social est que chaque acteur puisse y contribuer. En conséquence, l'innovation sociale place les personnes concernées au centre de la démarche pour qu'elles puissent s'approprier la nouvelle idée. C'est dans cette voie que l'innovation est ouverte à se redéfinir à travers l'action partagée par de multiples acteurs, à se contextualiser et à se construire dans les pratiques (Chambon et collab., 1982). C'est alors un processus parsemé d'incertitudes qui permet un apprentissage collectif en continu (Bekkers et collab., 2013).

Dans cette perspective, la participation des personnes concernées est importante de la genèse de l'idée à la conception du projet, jusqu'à sa diffusion (Bekkers et collab., 2013; Chambon et collab., 1982; Lallemand, 2001). C'est par cette voie participative, où l'innovation sociale est un projet collectif qui laisse libre cours à la créativité, qu'elle peut apporter un changement social substantiel et pérenne. L'innovation sociale dans ses objectifs de changement est alors considérée comme un moyen qui permet aux individus et aux communautés de retrouver leur autonomie et leur autodétermination dans un processus d'apprentissage et d'*empowerment* (Hubert, 2012). Ainsi, la cocréation et la collaboration apparaissent comme des notions fondamentales dans ce processus.

Dans ce sens, la cocréation avec les utilisateurs finaux allant d'une implication passive à active est soulevée dans la littérature (Bekkers et collab., 2013; Voorberg, Bekkers et Tummers, 2015). En effet, l'implication passive suggère que les utilisateurs finaux ne soient que des sources d'information permettant de développer l'innovation, alors que la forme active implique qu'ils soient considérés comme une source de connaissances, d'idées, d'expériences et d'expertises (Voorberg et collab., 2015). Toutefois, il n'est pas toujours possible de faire participer certaines populations, surtout celles vulnérables, dans les projets d'innovation sociale (Anderson et collab., 2014; Ziegler et collab., 2017).

C'est la raison pour laquelle Ziegler et ses collègues (2017) suggèrent de mettre en place des approches qui favorisent la capacité d'association. À l'échelle communautaire, cela peut se traduire par la mise en place d'approches en réseau et, en aval, l'État peut promouvoir chez les personnes vulnérables l'éducation civique ou l'apprentissage de l'implication dans l'organisation civique (Ziegler et collab., 2017). Également, il est important d'utiliser des techniques ou des plateformes numériques (médias sociaux, Internet) pour faciliter l'engagement des communautés dans les projets d'innovation. Par exemple, avec la crise pandémique de la COVID-19, Internet et les médias sociaux ont facilité l'organisation et la mise en place des initiatives de programmathons ou de volontariat à travers le monde (Spear, Erdi, Parker et Anastasiadis, 2020). Cependant, c'est aujourd'hui un grand défi de rendre certains outils numériques accessibles à grande échelle et de façon démocratique pour qu'ils soient alignés à certains principes de l'innovation sociale (p. ex., les données ouvertes, la neutralité, le

contrôle citoyen) (Mulgan, 2019). De ce fait, il devient de plus en plus d'actualité que les connaissances soient accessibles par le plus grand nombre de personnes (Larivière, Shu et Sugimoto, 2020) afin que chacun puisse développer des compétences et avoir des informations utiles lui permettant de participer pleinement aux différentes initiatives innovantes.

Un processus descendant ou ascendant

Dans la littérature consultée, il ressort que les innovations sociales peuvent émaner d'une démarche descendante (*top-down*) ou ascendante (*bottom-up*). En effet, les initiatives sociales peuvent naitre à l'intérieur des collectivités (p. ex., les associations, un groupe de citoyens, les ONG) qui lui donnent un sens et qui en sont les principaux acteurs. Ces types d'innovations fortement endogènes sont perçus comme étant plus susceptibles d'apporter des changements importants que les approches ascendantes pour différentes raisons. D'une part, étant donné leur enracinement dans la localité, ils sont plus adaptés aux besoins des populations et aux contextes de vie. Étant plus flexibles et décentralisés, ils adoptent une gouvernance plus démocratique (Martinelli, 2013). Cela dit, dans cette logique d'action, l'offre ne précède pas la demande; la satisfaction des besoins ou le désir de changer remettent en cause toutes formes de « pouvoirs lointains, inutiles et inadaptés » (Chambon et collab., 1982, p. 111).

Cependant, il faut souligner que, le plus souvent, les innovations sociales naissent en dehors des communautés qui en ont besoin et de façon descendante. Elles peuvent émaner des pouvoirs publics nationaux ou des organisations à but non lucratif qui veulent apporter des solutions à un problème donné. Certains auteurs considèrent qu'il ne faut pas voir l'innovation sociale comme étant uniquement un processus ascendant qui doit impérativement se situer à une échelle micro de la société; elle peut bien émerger à une échelle macro ou politique (Hubert, 2010).

Par ailleurs, étant donné que toute innovation doit être adoptée socialement, qu'elle ait émergé d'un processus descendant ou ascendant, elle ne peut pas faire abstraction des institutions existantes dans la société. Pour certains auteurs, l'innovation ne peut provoquer des changements sociaux qu'en s'institutionnalisant (Fontan, 2007). Cependant, le lien entre l'innovation sociale et l'institutionnalisation divise les observateurs à ce sujet. Dans certaines publications, il ressort deux positions antagonistes (Chambon et collab., 1982; Lallemand, 2001). La première position concerne ceux qui craignent que l'innovation soit récupérée par les pouvoirs publics et, donc, que les populations concernées en perdent tout contrôle. La seconde position soutient l'idée selon laquelle la pérennisation d'une innovation dépend largement de sa formalisation ou de son institutionnalisation.

D'autres encore considèrent qu'il est nécessaire de sortir de cette dichotomie entre innovation endogène et exogène, car :

> Toute situation de développement implique d'un côté une autoprise en charge par les populations locales et fait appel nécessairement à une dynamique endogène, comme elle implique tout aussi nécessairement une intervention extérieure, et suppose un transfert de savoirs et de ressources (de Sardan, 1995, p. 6).

Que le processus soit ascendant ou descendant, l'essentiel est donc de considérer que l'innovation peut prendre différentes formes de partenariats (entre associations, institutions administratives, professionnels, citoyens, bénévoles ou autres) et place les intéressés au cœur du processus. Ainsi, c'est l'équilibre des pouvoirs entre les différents acteurs concernés qui est l'enjeu important dans l'innovation sociale.

Considérant que les innovations sont aujourd'hui instaurées et soutenues majoritairement par les pouvoirs publics ou l'État, par le financement, par la régulation ou par la coordination, il demeure impératif de conjuguer les forces des approches descendantes à celles ascendantes (Martinelli, 2013). Dans ce sens, il est important de s'intéresser aux contextes institutionnels dans lesquels les initiatives ont émergé et ont été diffusées pour mieux comprendre leurs conditions de succès ainsi que leur durée de vie (Martinelli, 2013). Aussi, la gouvernance doit être un point important à considérer dans l'analyse des innovations sociales puisque, aujourd'hui, le succès d'une innovation peut en partie dépendre d'un soutien favorable des institutions politiques, administratives et de gouvernance (Hillier et collab., 2004).

Conclusion

Dans cet article, nous avons réfléchi à l'innovation et l'avons circonscrite dans le domaine de la santé publique. Nous avons situé les sens et significations donnés à la notion d'innovation en santé publique. De ce fait, notre analyse a montré que l'orientation dominante de l'innovation dans une perspective techno-économique comporte différents enjeux, notamment le monopole de la vision des acteurs et organisations du système marchand, au détriment d'autres acteurs concernés et impliqués par les innovations. Dans ce sens, la vision de la santé comme un « bien commun » et un droit dans le domaine de la santé publique interpelle une clarification de ce que sont l'innovation et un changement de paradigme.

Ainsi, nous avons soutenu l'idée selon laquelle la recherche sur les innovations en santé publique devrait mettre l'accent sur les interactions entre les dimensions du social et de la santé dans une perspective de changement social. Nous considérons que l'innovation dans ce domaine devrait être appréhendée dans un paradigme de convergence qu'est l'innovation sociale dans une perspective d'intégrer la technologie à la culture (Thimbleby, 2013). Sur cette lancée, l'humain devrait être au centre des préoccupations. Autrement dit, la santé comprise de manière holistique des personnes et des populations devrait être le point focal des systèmes, des politiques et des recherches dans le domaine de la santé publique.

Tout compte fait, l'innovation sociale est différente de l'innovation technologique, car elle ne dépend pas nécessairement du produit (ou de la matérialité d'une idée) pour exister. Ce sont la démarche, le processus, les combinaisons des idées qui la créent. Elle est vue comme étant immatérielle, dans le sens qu'elle renvoie aux « façons de faire » (Cloutier, 2003), aux pratiques sociales (Chambon et collab., 1982; Phills et collab., 2008) et aux relations sociales (Hillier et collab., 2004). Ainsi, qu'elle ait émergé d'une logique ascendante ou descendante, elle est un processus social qui doit permettre d'apporter des changements systémiques dans les sociétés ou encore des effets sur la justice, sur l'égalité et sur l'*empowerment* pour les personnes ou les groupes concernés. Pour comprendre l'innovation sociale, il faut alors considérer les contextes historique, territorial et institutionnel dans lesquels s'inscrit ou se déroule le processus d'innovation (Hillier et collab., 2004).

RÉFÉRENCES

Alami, H., Rivard, L., Lehoux, P., Hoffman, S. J., Cadeddu, S. B. M., Savoldelli, M., ... Fortin, J.-P. (2020). Artificial intelligence in health care: Laying the foundation for responsible, sustainable, and inclusive innovation in low- and middle-income countries. *Global Health*, *16*(52), 1-6. https://doi.org/10.1186/s12992-020-00584-1

Anderson, T., Curtis, A. et Wittig, C. (2014). Definition and theory in social innovation (Mémoire de maîtrise non publié). Danube University Krems, Krems, Autriche. Repéré à http://www.social-innovation-blog.com/wp-content/uploads/2014/05/Definitions-and-Theory-in-Social-Innovation-Final-1.pdf

Avelino, F., Wittmayer, J., Haxeltine, A., Kemp, R., O'Riordan, T., Weaver, P., ... Rotmans, J. (2014). Game-changers and transformative social innovation. The case of the economic crisis and the new economy. TRANSIT working paper. DRIFT, Rotterdam, Netherlands. Repéré à: http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/TRANSIT%20outputs/91%20Gamechangers_TSI_Avelino_etal_TRANSIT_workingpaper_2014.pdf

Ayob, N., Teasdale, S. et Fagan, K. (2016). How social innovation "came to be": Tracing the evolution of a contested concept. *Journal of Social Policy*, *45*(4), 635-653. https://doi.org/10.1017/S00472794160000

Barnett, H. G. (1953). *Innovation: The basis of cultural change* (1re éd.). New York, NY : McGraw-Hill.

Beaunoyer, E., Dupéré, S. et Guitton, M.-J. (2020). COVID-19 and digital inequalities: Reciprocal impacts and mitigation strategies. *Computers in Human Behavior*, *111*, 1-9. https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106424

Bekkers, V., Tummers, L., Stuijfzand, B. G. et Voorberg, W. (2013). *Social innovation in the public sector: An integrative framework* (LIPSE Working paper no. 1). Rotterdam, Pays-Bas : Erasmus University Rotterdam.

Brereton, B. (2020). EUvsVirus hackathon project: A case study from a mentor's perspective. *All Ireland Journal of Higher Education*, *12*(2), 1-8. Repéré à https://ojs.aishe.org/index.php/aishe-j/article/view/467/805

Callon, M. et Latour, B. (1986). Les paradoxes de la modernité : comment concevoir les innovations? *Prospective et santé*, *36*, 13-25.

Chambon, J.-L., David, A. et Devevey, J.-M. (1982). *Les innovations sociales*. Paris, France : Presses universitaires de France.

Chevallier, J. (2005). Politiques publiques et changement social. *Revue française d'administration publique*, *115*(3), 383-390. https://doi.org/10.3917/rfap.115.0383

Cloutier, J. (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale? Document d'introduction (nº ET0314)*. Montréal, QC : CRISES, UQAM. Repéré à https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ET0314.pdf

de Sardan, J.-P. O. (1995). *Anthropologie et développement : essai en socio-anthropologie du changement social*. Paris, France : Karthala.

Dearing, J. W. (2008). Evolution of diffusion and dissemination theory. *Journal of Public Health Management & Practice*, *14*(2), 99-108. https://doi.org/10.1097/01.PHH.0000311886.98627.b7

Denis, J.-L., Hébert, Y., Langley, A., Lozeau, D. et Trottier, L.-H. (2002). Explaining diffusion patterns for complex health care innovations. *Health Care Management Review*, *27*(3), 60-73. https://doi.org/10.1097/00004010-200207000-00007

Fagerberg, J. (2004). Innovation: A guide to the literature. Dans J. Fagerberg, D. Mowery et R. Nelson (dir.), *The Oxford handbook of innovation* (p. 1-22), Oxford, G.-B. : Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0001

Fontan, J.-M. (2007). Innovation et changement social. Dans J.-L. Klein et D. Harrisson (dir.), *L'innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés* (p. 405-412). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec. Repéré à https://muse.jhu.edu/book/20305

Franz, H. W., Hochgerner, J. et Howaldt, J. (2012). Challenge social innovation : An introduction. Dans H. W. Franz, J. Hochgerner et J. Howaldt (dir.), *Challenge social innovation* (p. 1-16). Heilderberg, Allemagne : Springer. Repéré à https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-642-32879-4#page=20

Gegenhuber, T. (2020, 29 avril). Countering coronavirus with open social innovation. *Stanford Social Innovation Review*. Repéré à https://ssir.org/articles/entry/countering_coronavirus_with_open_social_innovation#

Godin, B. (2015). *Innovation: A conceptual history of an anonymous concept* (Working paper no. 21). Repéré à http://www.csiic.ca/PDF/WorkingPaper21.pdf

Godin, B. (2016). *Innovation and imitation: Why is imitation not innovation?* (Working paper no. 25). Repéré à http://www.csiic.ca/wp-content/uploads/2015/11/Imitation.pdf

Green, L. W., Ottoson, J. M., García, C. et Hiatt, R. A. (2009). Diffusion theory and knowledge dissemination, utilization, and integration in public health. *Annual Review of Public Health*, *30*(1), 151-174. https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.031308.100049

Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P. et Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *Milbank Quarterly*, *82*(4), 581-629. https://doi.org/10.1111/j.0887-378X.2004.00325.x

Greenhalgh, T., Wherton, J., Papoutsi, C., Lynch, J., Hughes, G., Hinder, S., ... Shaw, S. (2017). Beyond adoption : A new framework for theorizing and evaluating nonadoption, abandonment, and challenges to the scale-up, spread, and sustainability of health and care technologies. *Journal of Medical Internet Research*, *19*(11), e367. https://doi.org/10.2196/jmir.8775

Grégoire, M. (2016). Exploring various approaches of social innovation: A francophone literature review and a proposal of innovation typology. *Revista de Administração Mackenzie*, *17*(6), 45-71. https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p45-71

Grisolia, F. et Farragina, E. (2015). Social innovation on the rise: Yet another buzzword in a time of austerity? *Salute e Società*, 165-175. https://doi.org/10.3280/SES2015-001013EN

Haider, M. et Kreps, G. L. (2004). Forty years of diffusion of innovations: Utility and value in public health. *Journal of Health Communication*, *9*(S1), 3-11. https://doi.org/10.1080/10810730490271430

Hillier, J., Moulaert, F. et Nussbaumer, J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, économie, société*, *6*(2), 129-152. https://doi.org/10.3166/ges.6.129-152

Hochgerner, J. (2009). Innovation processes in the dynamics of social change. Dans J. Loudin et K. Schuch (dir.), *Innovation cultures: Challenge and learning strategy* (p. 17-45). Prague, Tchéquie : Filosofia.

Hubert, A. (2010). *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*. [s. l.] : BEPA, Commission européene. Repéré à http://www.ess-europe.eu/sites/default/files/publications/files/social_innovation_0.pdf

Hubert, A. (2012). Challenge social innovation : An introduction. Dans H. W. Franz, J. Hochgerner et J. Howaldt (dir.), *Challenge social innovation* (p. 1-16). Heidelberg, Allemagne : Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-32879-4_1

Jessop, B., Moulaert, F., Hulgård, L. et Hamdouch, A. (2013). Social innovation research: A new stage in innovation analysis? Dans F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood et A. Hamdouch (dir.), *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research* (p. 110-130). Cheltenham, R.-U. : Edward Elgar. https://doi.org/10.4337/9781849809993

Kickbusch, I. (2009). Policy innovations for health. Dans I. Kickbusch (dir.), *Policy innovation for health* (p. 1-21). New York, NY : Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-79876-9_1

Klein, J.-L. et Laville, J. (2014). L'innovation sociale : repères introductifs. Dans J.-L. Klein (dir.), *L'innovation sociale* (p. 7-44). Toulouse, France : ERES. https://doi.org/10.3917/eres.moula.2014.01.0007

Lallemand, D. (2001). *Les défis de l'innovation sociale*. Issy-les-Moulineaux, France : ESF.

Larivière, V., Shu, F. et Sugimoto, C. (2020, 5 mars). The coronavirus (COVID-19) outbreak highlights serious deficiencies in scholarly communication [Billet de blogue]. *LSE Impact Blog*. Repéré à https://blogs.lse.ac.uk/impactofsocial-sciences/2020/03/05/the-coronavirus-covid-19-outbreak-highlights-serious-deficiencies-in-scholarly-communication

Lehoux, P., Daudelin, G., Hivon, M., Miller, F.-A. et Denis, J.-L. (2014). How do values shape technology design? An exploration of what makes the pursuit of health and wealth legitimate in academic spin-offs. *Sociology of Health and Illness*, *36*(5), 738-755. https://doi.org/10.1111/1467-9566.12097

Maldonado Castañeda, O. J. (2017). Price-effectiveness: Pharmacoeconomics, value and the right price for HPV vaccines. *Journal of Cultural Economy*, *10*(2), 163-177. https://doi.org/10.1080/17530350.2016.1260041

Martinelli, F. (2013). Learning from case studies of social innovation in the field of social services: Creatively balancing top-down universalism with bottom-up democracy. Dans F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood et A. Mamdouch (dir.), *The international handbook on social innovation* (p. 346-360). Northampton, MA : Edward Elgar. https://doi.org/10.4337/9781849809993

Mason, C., Barraket, J., Friel, S., O'Rourke, K. et Stenta, C. P. (2015). Social innovation for the promotion of health equity. *Health Promotion International*, *30*(suppl2), ii116-ii125. https://doi.org/10.1093/heapro/dav076

Mazzucato, M. et Roy, V. (2019). Rethinking value in health innovation: From mystifications towards prescriptions. *Journal of Economic Policy Reform*, *22*(2), 101-119. https://doi.org/10.1080/17487870.2018.1509712

Moulaert, F., MacCallum, D. et Hillier, J. (2013). Social innovation: Intuition, precept, concept, theory and practice. Dans F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood et A. Hamdouch (dir.), *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Cheltenham, R.-U. : Edward Elgar. https://doi.org/10.3935/rsp.v21i3.1225

Mulgan, G. (2019). Social innovation in the 2020s. Dans M. Geoff (dir.), *Social innovation: How societies find the power to change* (p. 225-234): London, R.-U. : Bristol University Press. Repéré à http://www.jstor.com/stable/j.ctvs89dd3.22

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. et Sanders, B. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated.* Repéré à https://www.researchgate.net/publication/277873357_Social_Innovation_What_It_Is_Why_It_Matters_and_How_It_Can_Be_Accelerated

Organisaton mondiale de la santé (OMS). (2016). *WHO research and development blueprint: Evaluation of ideas for potential platforms to support development and production of health technologies for priority infectious diseases with epidemic potential.* Genève, Suisse : OMS. Repéré à https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/272289/WHO-EMP-RHT-TSN-2016.02-eng.pdf

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2018). *Science, technologie et innovation : perspectives de l'OCDE 2018*. Paris, France : OCDE. https://doi.org/10.1787/25186175

Phills, J., Deiglmeier, K. et Miller, D. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, *6*(4), 34-43. Repéré à https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation

Pol, E. et Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *Journal of Socio-Economics*, *38*(6), 878-885. https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5e éd.). New York, NY : Free Press.

Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, socialism and democracy* (3e éd.). New York, NY : Harper & Row.

Spear, R., Erdi, G., Parker, M.-A. et Anastasiadis, M. (2020). Innovations in citizen response to crises: Volunteerism and social mobilization during COVID-19. *Interface*, 1-9. Repéré à https://www.interfacejournal.net/wp-content/uploads/2020/05/Spear-et-al.pdf

Swain, G. R., Burns, K. A. et Etkind, P. (2008). Preparedness: Medical ethics versus public health ethics. *Journal of Public Health Management & Practice*, *14*(4), 354-357. https://doi.org/10.1097/01.PHH.0000324563.87780.67

Tarde, G. (1895). *Les lois de l'imitation* (2e ed.). Paris, France : Éditions Kimé. Édition électronique réalisée par Les classiques des sciences sociales. Repéré à http://classiques.uqac.ca/classiques/tarde_gabriel/lois_imitation/tarde_lois_imitation.pdf

Thimbleby, H. (2013). Technology and the future of healthcare. *Journal of Public Health Research*, *2*(3). https://doi.org/10.4081/jphr.2013.e28

Trouiller, P., Olliaro, P., Torreele, E., Orbinski, J., Laing, R. et Ford, N. (2002). Drug development for neglected diseases: A deficient market and a public-health policy failure. *The Lancet*, *359*(9324), 2188-2194. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(02)09096-7

van den Broek, J., Boselie, P. et Paauwe, J. (2014). Multiple institutional logics in health care: "Productive ward: Releasing time to care". *Public Management Review*, *16*(1), 1-20. https://doi.org/10.1080/14719037.2013.770059

Vickers, I., Lyon, F., Sepulveda, L. et McMullin, C. (2017). Public service innovation and multiple institutional logics: The case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing. *Research Policy*, *46*(10), 1755-1768. https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.003

Vinck, D. (2012). Manières de penser l'innovation. Dans B. Miège, D. Vinck et GRESEC (dir.), *Les masques de la convergence : enquêtes sur sciences, industries et aménagements* (p. 125-148). Paris, France : Éditions des archives contemporaines.

Voorberg, W. H., Bekkers, V. et Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, *17*(9), 1333-1357. https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505

Yamey, G. et Morel, C. (2016). Investing in Health Innovation: A Cornerstone to Achieving Global Health Convergence. *PLoS biology*, *14*(3), e1002389. https://doi.org/10.1371/journal.pbio.1002389

Ziegler, R., Molnár, G., Chiappero-Martinetti, E. et von Jacobi, N. (2017). Creating (economic) space for social innovation. *Journal of Human Development and Capabilities*, *18*(2), 293-298. https://doi.org/10.1080/19452829.2017.1301897

L'Infoterritoire de la Ville de Gatineau : une plateforme interactive d'innovation et de cartographie sociale

Antoine Noubouwo[a]

RÉSUMÉ. En tant que gouvernement de proximité, les villes sont au cœur du processus d'innovation urbaine et sociale. Dès 2016, dans une perspective d'amélioration continue des services aux citoyens, la Ville de Gatineau a innové en lançant une application web et mobile intitulée Infoterritoire. Cet outil, une première au Québec, permet de réaliser des cartes, des tableaux et des graphiques à partir de données statistiques et géomatiques fiables. L'Infoterritoire est particulièrement utile aux employés, aux organismes communautaires, aux gens d'affaires, aux établissements d'enseignement et aux chercheurs qui veulent analyser des phénomènes urbains en utilisant les données sociodémographiques. Dans le présent article, nous tenterons de montrer en quoi l'Infoterritoire est un outil d'innovation sociale, d'éducation et de démocratisation de la cartographie urbaine, même en contexte de pandémie, qui exige l'adaptation des villes et qui change considérablement les modes de vie des citoyens à l'échelle mondiale.

ABSTRACT. *As a local government, cities are at the heart of the process of urban and social innovation. In 2016, to achieve continuous improvement of services to citizens, the City of Gatineau innovated by launching a Web and mobile application called Infoterritoire. This tool, a first in Quebec, enables to produce maps, tables and graphs from reliable statistical and geomatic data. Infoterritoire is particularly useful for employees, community organizations, business people, educational institutions and researchers who want to analyze urban phenomena using socio-demographic data. In this article, we will attempt to show how Infoterritoire is useful as a tool for social innovation, education and democratization of urban mapping, in spite of a pandemic, which requires cities to adapt and changes significantly the lifestyles of citizens worldwide.*

Introduction

Depuis quelques années, le concept d'innovation sociale ou de municipalité intelligente est au cœur du processus de développement urbain et de l'amélioration de l'offre de services plus accessible dans les villes. Les municipalités sont au cœur des stratégies d'amélioration de la qualité de vie des citoyens. Elles y parviennent grâce à une bonne dose de créativité et d'innovation, et à des gestes concrets comme le perfectionnement de l'organisation du travail et de la livraison des services (Morand et Manceau, 2009). Une ville innovante est d'abord une ville gérée à l'aide des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Ces technologies sont déployées en complément d'une stratégie plus globale consistant à bâtir une cité respectant les besoins citoyens à long terme. Il s'agit d'une véritable mission de développement urbain, à la fois pour les professionnels de la Ville et les citoyens. Certaines villes québécoises (Gatineau, Montréal, Québec, Longueuil, Repentigny et Shawinigan) ont amorcé la mise en place de structures pour le développement intelligent de leur ville. Elles ont démarré plusieurs projets en ce sens et chaque projet porte spécifiquement sur un thème précis (urbanisme, police, loisirs, développement des communautés, économie, etc.).

[a] Ph.D., responsable de l'équipe analyse et recherche, Ville de Gatineau, chargé de cours, Université du Québec en Outaouais

Depuis 2016, la Ville de Gatineau s'oriente vers une stratégie visant à repenser l'offre municipale de services de manière cohérente, intégrée et adaptée à la culture et aux priorités du développement urbain. En nous basant sur une méthodologie mixte (quantitative et qualitative), notamment la recherche documentaire, la consultation citoyenne, l'analyse comparative avec les autres villes et l'analyse des bases de données statistiques, nous présentons ici la plateforme Infoterritoire de la Ville de Gatineau, qui favorise la socialisation cartographique, sociodémographique et socioéconomique.

1. De l'innovation à l'innovation sociale

Dans leur ouvrage intitulé *Innovation municipale*, Gérard Beaudet et Richard Shearmur (2019) définissent l'innovation comme « toute réalisation urbaine capable de s'adapter à la réalité municipale, pour améliorer leurs services et leur gestion » (p. 53). Selon les auteurs, ces réalisations visent à répondre aux demandes des citoyens et à régler les problèmes auxquels ils font face. Ces améliorations sont parfois marginales, parfois importantes, parfois très originales, parfois imitatives. Or, toutes représentent des changements.

Lorsqu'on parle de l'innovation, le consultant hi-tech américain Geoffrey Moore (2005) s'impose depuis de nombreuses années comme une source d'inspiration pour ceux qui veulent changer de façon positive. Ses travaux tendent à montrer que les usages de l'innovation n'ont pas un profil linéaire, mais que l'adoption d'une pratique, d'une technologie ou d'une solution va de façon exponentielle avec le problème qu'on cherche à résoudre. Ce gouffre existe parce que les attentes d'activistes ou d'innovateurs ne sont pas les mêmes que celles du grand public. Ainsi, une expérimentation à petite échelle n'a pas les mêmes contraintes techniques, économiques ou politiques qu'une implantation en conditions réelles et à long terme. Aussi, le modèle économique, la gouvernance et la nature des acteurs nécessaires pour faire émerger un concept ne sont pas forcément les mêmes que ceux qui pourront le populariser auprès du plus grand nombre (Geoffrey, 2005). Tout comme le manuel d'Olso (2019), la figure 1 ci-dessous présente les différentes typologies d'innovation (Bpifrance, 2020, p. 38-39) :

- Innovation de produit, de service ou d'usage : améliore-les produits/services/usages existants ou en introduit de nouveaux;
- Innovation de procédé ou d'organisation : change la manière dont l'entreprise organise son travail et sa chaîne logistique;
- Innovation marketing et commerciale : change la présentation, la distribution, la tarification, la promotion de l'offre;
- Innovation de « modèle d'affaires » : réorganise la structure des revenus et des coûts;
- Innovation technologique : crée ou intègre une ou plusieurs nouvelle(s) technologie(s);
- Innovation sociale : répond à des besoins sociaux, tant dans ses buts que ses modalités.

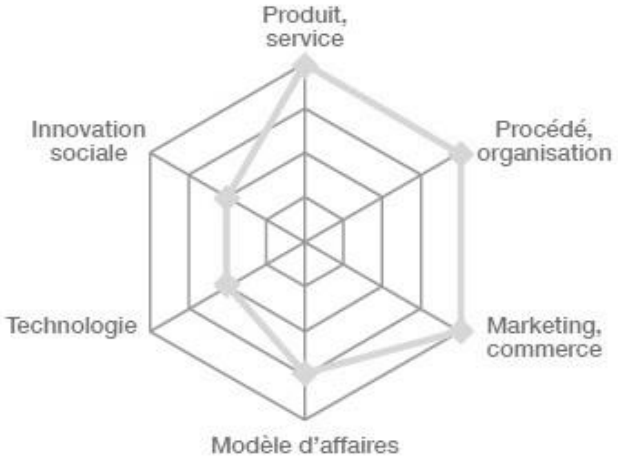


Figure 1 – Typologies de l'innovation selon Bpifrance
Source : BPI France, 2020

2. Le concept d'innovation sociale

Depuis une dizaine d'années, les services publics introduisent des démarches d'innovation dans leur processus d'offre de services. Cette innovation a pour objectif de rompre formellement avec les formes traditionnelles jusqu'ici utilisées (Weller et Pallez, 2017). Ces démarches d'innovation portent soit sur un service, sur un territoire ou sur des projets collectifs associant fonctionnaires, usagers, créateurs et chercheurs en sciences sociales (Abrahamson et collab., 2014). Si les formes concrètes qu'empruntent ces initiatives semblent variées, le point commun réside dans le résultat : l'amélioration de la qualité des services.

Selon Prades (2015), l'innovation sociale est de plus en plus un concept fortement utilisé et entretient parfois un débat ou, du moins, une controverse dans la littérature scientifique. Arrivé vers les années 1990 sous le concept « d'entrepreneurs sociaux », il s'est par la suite généralisé dans la communauté européenne à travers la *Loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire*, en France.

Pour définir le concept d'innovation, Dandurand (2005) se réfère au *Manuel d'Oslo*[1] (OCDE, 2019) et au *Manuel de Frascati* (OCDE, 2016). Dans le *Manuel d'Oslo*, qui découle d'un groupe de travail de l'OCDE, on constate que l'innovation va bien au-delà de la recherche et développement. Loin d'être un processus propre aux grands laboratoires de recherche, l'innovation englobe l'ensemble des fournisseurs et des consommateurs, que ce soit dans les administrations publiques, les entreprises privées ou les organismes à but non lucratif. Le *Manuel d'Oslo* définit quatre types d'innovations (OCDE, 2019) :

- **Les innovations de produit :** Cette catégorie fait référence à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles;

- **Les innovations de procédé :** La mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel;

- **Les innovations de commercialisation :** Cette catégorie traite de la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit;

- **Les innovations d'organisation :** La mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, dans l'organisation du lieu de travail ou dans les relations extérieures de la firme. Le *Manuel d'Oslo* présente quelques insuffisances en ce qui concerne spécifiquement l'innovation sociale dans un contexte de collectivité territoriale. L'innovation n'est pas seulement un mécanisme économique ou un processus technique; elle est avant tout un phénomène social qui peut également se traduire par de nouvelles formes d'éducation populaire, de transfert de connaissances et de formation dès la nouvelle relève dans les universités et le monde communautaire. Certaines institutions tenteront également de définir le concept d'innovation sociale, notamment la Commission européenne[2] et le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire[3]. C'est dans ce contexte que nous aborderons la plateforme Infoterritoire, avec son approche de cartographie comme une innovation sociale dans une démarche éducative (Franz et collab., 2012).

Ainsi, une innovation sociale est d'abord une innovation au sens du *Manuel d'Oslo*, soit qui apporte un changement à des enjeux sociétaux en intégrant des dimensions économiques, sociales, environnementales et territoriales. Une innovation sociale doit être avant tout « sociale » dans sa pratique autant que dans sa mission. En particulier, elle s'attache à partager la valeur économique et sociale produite avec toute la société, plutôt qu'entre les seuls actionnaires et entrepreneurs. Une innovation sociale peut être portée par tout type d'organisation, qu'il s'agisse d'une association ou d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire.

3. Innovation sociale et politiques publiques : le cas de l'Infoterritoires à Gatineau

Dans la majorité des cas, les processus d'innovation sociale font partie intégrante des politiques publiques (Dandurand, 2005). En raison de ses liens étroits avec les secteurs public et tertiaire, l'innovation sociale présente un potentiel indéniable au regard des politiques publiques. C'est à travers les politiques publiques que s'inscrit le processus de régulation des situations qui font problème et qui appellent l'innovation (Dandurand, 2005). Vues dans cette perspective, les politiques publiques peuvent être considérées comme un levier de l'innovation sociale.

Par exemple, à Gatineau, la mise en œuvre de la plateforme Infoterritoire s'inscrit dans la politique des données ouvertes. Elle a pour but d'harmoniser les pratiques en matière de données ouvertes dans l'ensemble de la ville. Elle précise les orientations et les responsabilités de tous pour rendre accessibles des données dans un esprit de transparence. L'adoption par la Ville de Gatineau d'une politique de données ouvertes répond également aux attentes des citoyennes et citoyens branchés. Elle contribue ainsi à améliorer la qualité de vie ainsi que l'accès aux services publics. C'est notamment une des actions entreprises par Gatineau dans le but de devenir une ville intelligente (Beaudet et Shearmur, 2019).

En adoptant une politique des données ouvertes en 2016, Gatineau se joint au gouvernement du Québec et à quatre autres villes de la province (Montréal, Québec, Sherbrooke et Laval) afin d'offrir aux citoyens un portail commun de données ouvertes. Le gouvernement et les villes regroupent ainsi, dans un même site web, une multitude de données qui concernent leur administration. La politique des données ouvertes de Gatineau rend publiques plusieurs informations cartographiques, notamment :

- **Carte interactive du réseau cyclable Ottawa-Gatineau :** Mise en place en partenariat avec la Ville d'Ottawa, la Ville de Gatineau, Tourisme Outaouais et Tourisme Ottawa, la carte permet de découvrir le réseau cyclable de la région de la capitale nationale du Canada. En cliquant sur la carte, le citoyen a accès à une multitude d'informations en temps réel, dont les sentiers polyvalents, les pistes cyclables séparées par la chaussée, les bandes cyclables sur la chaussée, les voies de liaison ainsi que les accotements asphaltés;

- **Carte interactive Atlas de Gatineau :** Dédié au support cartographique pour l'aménagement du territoire, cet outil en ligne présente le territoire de Gatineau à l'aide de cartographie interactive. Le citoyen peut afficher ou masquer de nombreux types d'informations selon ses recherches. Par exemple, il est possible de voir le secteur de son choix avec de la photographie aérienne. La cartographie comporte plusieurs couches d'informations, dont les points d'intérêt, les transports en commun, l'aménagement du territoire, les limites administratives et les photographies aériennes de 2014 et 2017;

- **Le Géoportail urbanisme :** Le Géoportail urbanisme est une cartographie dynamique et interactive. Les renseignements cartographiques contenus dans l'outil constituent de véritables indicateurs de l'aménagement du territoire. On y trouve des informations facilitant l'analyse et la compréhension du territoire, dont les grilles de zonage qui correspondent aux 21 villages urbains de la Ville, les zones inondables et leurs cotes de crues de récurrence, les zones exposées aux glissements de terrain, les zones agricoles, les anciennes carrières et les anciens dépotoirs, les zones humides, le registre des terrains contaminés appartenant à la Ville par rapport aux avis de contamination publiés dans le registre foncier, le répertoire des terrains contaminés qui sont la propriété du ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, ainsi que les endroits marqués par des contraintes de nature anthropique (paysage, sol, relief dont la formation résulte essentiellement de l'intervention humaine);

- **Le portail Infoterritoire :** L'Infoterritoire permet de réaliser des cartes, des tableaux et des graphiques à partir de données statistiques et géomatiques fiables. Les données portent sur la démographie, l'économie, le transport, la construction et l'habitation. Comparativement aux trois premières plateformes, l'Infoterritoire est un portail de formation libre et de transfert de connaissances dans le domaine de la cartogra-

phie interactive et des données sociodémographiques. Ainsi, il offre aux utilisateurs des outils facilitant leur prise en main des concepts cartographiques adaptés à l'analyse des dynamiques urbaines dans la ville de Gatineau. De ce fait, plusieurs acteurs sont impliqués dans le cadre de l'utilisation d'une plateforme dédiée à la formation et au transfert de connaissances.

Alors que les trois premiers portails sont généralement dédiés soit aux professionnels du vélo (Carte interactive du réseau cyclable Ottawa-Gatineau), soit aux professionnels de l'aménagement du territoire (Carte interactive Atlas de Gatineau et Géoportail urbanisme), l'Infoterritoire est le lieu de convergence d'une multitude d'acteurs, issus notamment de la société civile, de la sphère politique, de l'administration publique et de la recherche. Il s'agit en effet d'un lieu de convergence ultime entre :

1. **les acteurs sociaux**, qui savent percevoir les problématiques émergentes et qui sont des intervenants de premier plan dans la mise en œuvre de solutions;

2. **la sphère des politiques publiques**, qui fait face aux problèmes et qui a le pouvoir, la légitimité et les moyens d'implanter des solutions;

3. **le milieu de la recherche universitaire en sciences sociales et humaines**, qui sait documenter les problématiques, suggérer de nouvelles façons de les aborder et proposer des solutions avant-gardistes. C'est du moins ce qu'on peut souhaiter : la rencontre, par l'innovation sociale, entre problèmes sociaux, retombées de la recherche et politiques publiques (Dandurand, 2005).

4. Un portail qui socialise ses données

Lancé en 2016, l'Infoterritoire est une plateforme interactive de socialisation des données cartographiques et statistiques de la ville de Gatineau. Il s'inscrit dans la lignée des actions mises de l'avant dans le cadre de la participation de Gatineau au portail de données ouvertes du gouvernement du Québec.

Cet outil, qui constitue une première au Québec, permet de réaliser des cartes, des tableaux et des graphiques à partir de données statistiques, cartographiques et géomatiques. Les données portent sur la démographie, l'économie, le transport, la construction et l'habitation. Elles sont accessibles à toute la population, en particulier les employés de la Ville de Gatineau, les professionnels et spécialistes de l'analyse des données, les organismes communautaires, les étudiants et les chercheurs. Les données peuvent être cartographiées à l'échelle des différentes géographies. Dans cet article, le concept de « géographie »[4] fait référence à une délimitation cartographique d'un territoire en différentes zones selon les éléments à représenter dans chaque zone.

Dans le cas de la ville de Gatineau, il existe plusieurs géographies :

- **Les communautés :** Le découpage géographique de la région de l'Outaouais en communautés a été réalisé en 2009 dans le cadre du Portrait des communautés de l'Outaouais (Observatoire du développement de l'Outaouais, 2019). Une mise à jour des communautés a été faite en 2011 à la suite des travaux de réalisation du schéma d'aménagement de la Ville de Gatineau. Le nombre de communautés est passé de 106 à 109. Les trois communautés additionnelles se situent dans les limites de la ville de Gatineau. Ce découpage présente principalement les données du recensement et de l'Enquête nationale auprès des ménages de Statistique Canada de 2011;

- **Les villages urbains :** Le concept de village urbain de la ville de Gatineau dérive en ligne droite de celui de quartier, défini en tant qu'unité géographique pour la planification du territoire. Un village urbain a la taille d'un quartier (agrégat de quelques îlots) et se caractérise par la mixité de son occupation des sols (résidentielle, commerciale, espaces publics, etc.), par la diversité des types de logements ainsi que par la variété d'infrastructures et des fonctions garantissant un brassage social et une forte interaction entre les résidents. Le principe de mixité de l'occupation des sols permet aux habitants d'accéder à un ensemble de fonctions et d'institutions dans un périmètre réduit. Le concept de village urbain implique également des notions de construction sociale du lieu (Billard, 2000). En effet, un des principes du

village urbain est d'introduire une diversité fonctionnelle et une mixité de l'occupation des sols permettant à des individus socialement hétérogènes de vivre à proximité de leur lieu de travail, de consommation et de loisirs. Pour réduire les déplacements de l'individu en dehors de son quartier, le village urbain doit ainsi posséder une capacité de rétention importante;

- **Les districts électoraux :** À Gatineau, la géographie des districts électoraux correspond au découpage territorial effectué en vue des élections municipales. À la suite de l'adoption du règlement numéro 784-2016 (Ville de Gatineau, 2016), les limites des districts d'Aylmer (1), de Lucerne (2), de Deschênes (3), du Manoir-des-Trembles–Val-Tétreau (5), du Parc-de-la-Montagne-Saint-Raymond (7) et de Hull-Wright (8) ont été modifiées;

- **Les secteurs et les secteurs statistiques :** Les secteurs correspondent aux anciennes villes de Gatineau avant la fusion municipale de 2002. Ils présentent la délimitation géographique de ces ex-villes fusionnées (Aylmer, Hull, Gatineau, Masson-Angers et Buckingham). Quant aux secteurs statistiques, ils représentent le découpage contenant les villages urbains, les parcs industriels et d'affaires ainsi que les grands espaces verts. Ce découpage sert d'assise à la planification du territoire de la ville de Gatineau et présente principalement les données du recensement et de l'Enquête nationale auprès des ménages de Statistique Canada de 2016.

5. Une plateforme de monitorage des données urbaines

L'Infoterritoire constitue un outil innovant de démocratisation de l'information, accessible et facile à utiliser, permettant la personnalisation et l'autonomie de l'utilisateur. Il centralise la diffusion de données statistiques et cartographiques pour les besoins des différents services de la Ville de Gatineau (police, loisirs et développement des communautés, urbanisme, arts, culture et lettres, etc.). Il diffuse des données en provenance de plusieurs sources sur la même plateforme (Statistique Canada, la Société canadienne d'hypothèques et de logement, l'Institut de la statistique du Québec et la Ville de Gatineau). Il est un puissant outil intuitif permettant de visionner et d'exploiter des données sur plusieurs assises cartographiques, tout en permettant d'effectuer des recherches d'indicateurs. À titre d'exemples, voici quelques caractéristiques pratiques de la plateforme :

- Possibilité d'exporter différents types de données ouvertes en plusieurs formats;
- Offerte pour tablette électronique et téléphone intelligent, dans un souci d'innovation technologique;
- Rapidité de navigation et de consultation des données hébergées dans des bases de données sur des serveurs dédiés, ce qui en fait un outil hors du commun;
- Possibilité de croiser des indicateurs et de repérer leur évolution dans le temps;
- Possibilité de diffuser des métadonnées (sources, définitions de l'indicateur).

6. Quelques statistiques de consultation

- Entre mars 2016 (date de mise en œuvre de la plateforme) et mars 2017 (date de la première évaluation), l'Infoterritoire avait été utilisé plus de 5 000 fois, près de 4 000 visiteurs avaient été enregistrés et 12 000 pages avaient été consultées;
- Environ 4 000 séances de consultation ont été ouvertes par des Québécois et 800 par des étrangers (Grande-Bretagne, Russie, États-Unis, France);
- Plus de la moitié (2 000) des séances ont été ouvertes par des citoyens et 800 par des employés municipaux gatinois;
- Plus de 800 séances ont été ouvertes depuis une tablette électronique ou un téléphone intelligent;
- Depuis le lancement, plus de 20 organismes communautaires de la région ont été informés et ont manifesté un vif intérêt pour l'utiliser;
- Au sein de la Ville de Gatineau, le Service des loisirs, des sports et du développement des communautés ainsi que le Service de l'urbanisme et du développement durable utilisent l'application pour appuyer et subventionner des actions précises des associations de citoyens visant à pallier les problématiques identifiées en partie grâce à l'outil. D'autres services municipaux utilisent l'outil pour mieux localiser les infrastructures municipales (arénas, piscines, bibliothèques, jardins communautaires) en lien

avec les populations cibles et ses potentiels utilisateurs;
- Depuis la mise en œuvre de l'outil, environ 50 formations ont été offertes aux différents groupes d'utilisateurs.

7. Au cœur de la cartographie sociale et de la pédagogie du territoire

À partir d'Infoterritoire, nous pouvons dire que la cartographie sociale favorise une nouvelle approche permettant aux communautés de connaître leur territoire et d'en construire une connaissance intégrale, tant sur le plan des infrastructures, de la démographie que des équipements (Franz et collab., 2012; Statistique Canada, 2019).

Pour les spécialistes de la cartographie et des données statistiques, cette nouvelle analyse du territoire par des informations interactives permet de formuler des propositions méthodologiques nouvelles en utilisant des instruments techniques et conviviaux. Ce type de plateforme cartographique innove socialement, contrairement aux cartes traditionnelles (Amelot, 2013). Il met en commun le savoir collectif dans un processus de démocratisation des données et de l'information. On parle également d'un processus de démocratisation de l'information, auparavant destinée aux spécialistes.

Au sein de la Ville de Gatineau, cette nouvelle technologie a permis de réduire considérablement la quantité des cartes imprimées chaque année. Au lieu d'imprimer une carte, de travailler dessus et d'en refaire une nouvelle, les utilisateurs préfèrent construire leur propre histoire en utilisant les données, variables et indicateurs disponibles sur la plateforme (Franz et collab., 2012). De cette manière, on peut faciliter les processus comparatifs en utilisant deux années différentes pour faire sortir la variation.

C'est donc un outil qui permet de visualiser comment, dans nos espaces, on est en train de matérialiser des relations économiques, politiques, culturelles, sociales et de genre, résultant des transformations par lesquelles passe le monde actuel. Nous considérons ce processus de construction cartographique du territoire comme étant éducatif parce que, durant ce processus, les participants réfléchissent sur leur aptitude à transposer un phénomène cartographique dans la vie réelle.

8. La pandémie de COVID-19 et les innovations en cartographie interactive : le cas du tableau de bord de Statistique Canada

Dès le début de la pandémie de COVID-19, Statistique Canada a mis en place un tableau de bord[5] interactif permettant de comptabiliser l'ensemble des cas répertoriés au Canada et dans chaque province. Depuis le début de cet évènement, Statistique Canada s'est engagé à recueillir rapidement des renseignements qui permettront de présenter l'évolution du portrait de la COVID-19 sur l'ensemble des provinces canadiennes. Pour surveiller la situation de près, il travaille en collaboration avec plusieurs partenaires : l'Agence de la santé publique du Canada, les provinces et les partenaires internationaux comme l'Organisation mondiale de la santé. L'administratrice en chef de la santé publique du Canada collabore étroitement avec les médecins hygiénistes en chef des provinces et des territoires. Ensemble, ils veillent à ce que tous les cas de COVID-19 au Canada continuent d'être rapidement détectés et gérés afin de protéger la santé des Canadiens.

Le Laboratoire national de microbiologie du Canada procède à des tests diagnostiques pour détecter le virus qui cause la COVID-19. Son équipe collabore étroitement avec celles des laboratoires de santé publique des provinces et des territoires, qui sont désormais en mesure d'effectuer les tests relatifs à la COVID-19. Ce résumé des tests effectués au Canada est actualisé une fois par jour pour produire le portrait le plus réaliste, qui est ainsi compilé dans le tableau de bord mis à jour par Statistique Canada. Dans ce tableau de bord, on peut lire les indicateurs suivants : les nouveaux cas au Canada, le nombre total de cas, les nouveaux cas (24 h), les nouveaux décès (24 h), le nombre total des décès, les nouveaux décès au Canada et les cas totaux par province et territoire.

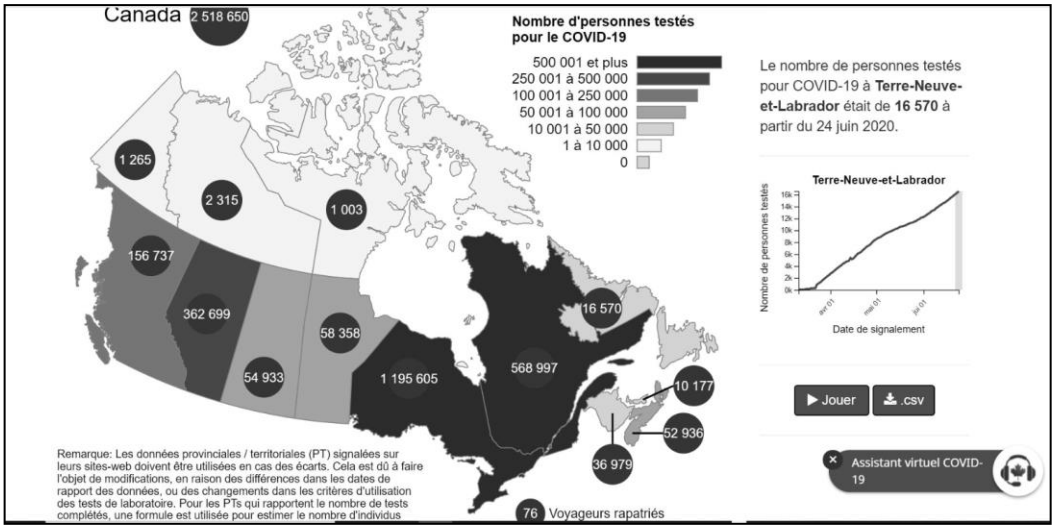


Figure 2 – ***Nombre total de personnes testées à la COVID-19 au Canada et dans chaque province en date du 24 juin 2020***
Source : Agence de la santé publique du Canada, Statistique Canada et Ressources naturelles Canada. Propulsé par Esri Canada et Amazon Web Services (AWS).

Le 24 juin 2020, le portail interactif de Statistique Canada et l'Agence de la santé publique du Canada indiquaient 2 518 650 personnes testées pour la COVID-19 au Canada. L'Ontario était la province avec le plus grand nombre de personnes testées, soit 1 195 605 personnes, suivi du Québec, avec 568 997 personnes testées.

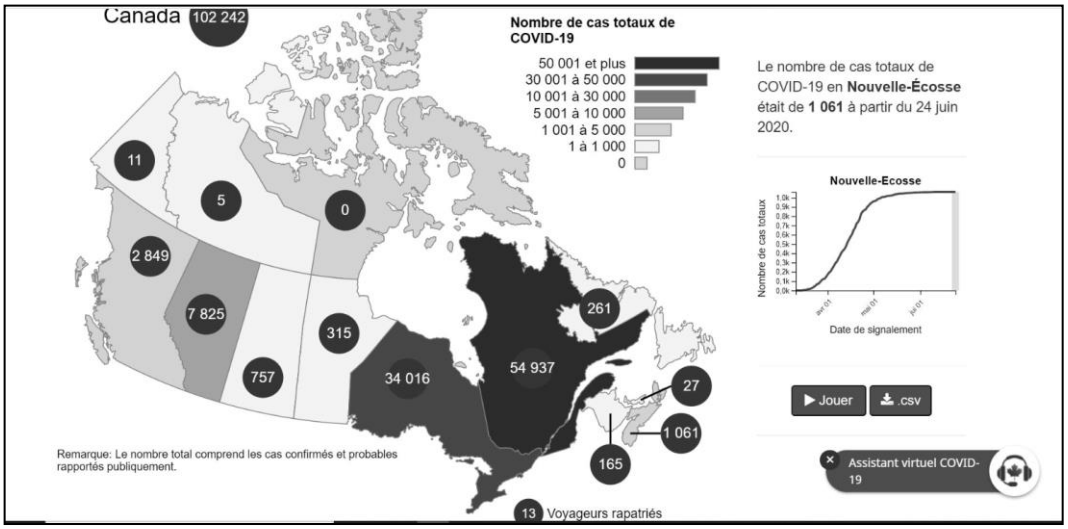


Figure 3 – ***Nombre total de cas de COVID-19 au Canada et dans chaque province en date du 24 juin 2020***
Source : Agence de la santé publique du Canada, Statistique Canada et Ressources naturelles Canada. Propulsé par Esri Canada et Amazon Web Services (AWS).

Le 24 juin 2020, le portail interactif de Statistique Canada et l'Agence de la santé publique du Canada recensaient 102 242 personnes atteintes de la COVID-19 au Canada. Le Québec était la province avec le plus grand nombre de cas, soit 54 937, suivi de l'Ontario, avec 34 016 cas confirmés.

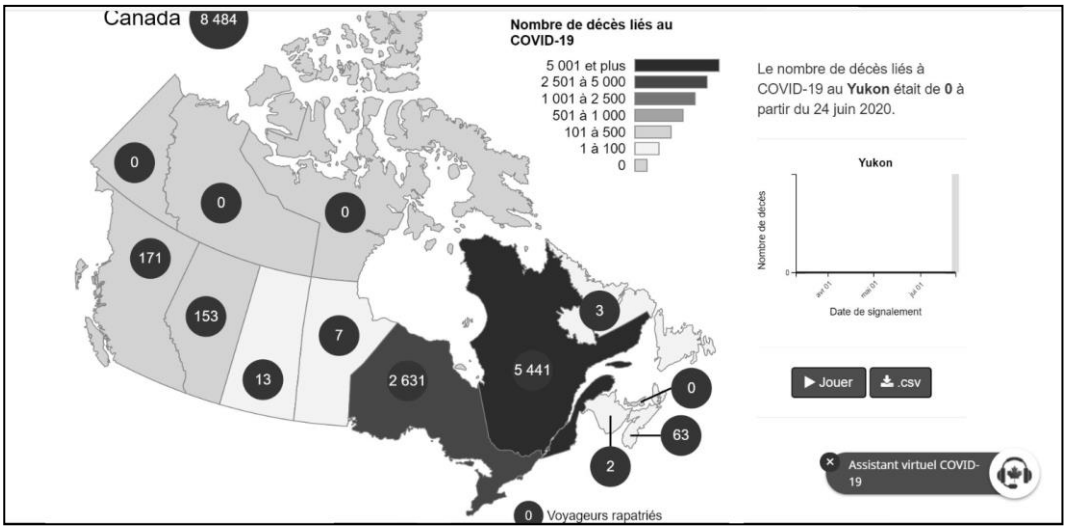


Figure 4 – ***Nombre total des décès dus à la COVID-19 au Canada et dans chaque province en date du 24 juin 2020***
Source : Agence de la santé publique du Canada, Statistique Canada et Ressources naturelles Canada. Propulsé par Esri Canada et Amazon Web Services (AWS).

Le 24 juin 2020, le portail interactif de Statistique Canada et l'Agence de la santé publique du Canada relevaient 8 484 personnes décédées de la COVID-19 au Canada. Le Québec était la province avec le plus grand nombre de personnes décédées, soit 5 441, suivi de l'Ontario, avec 2 631 décès.

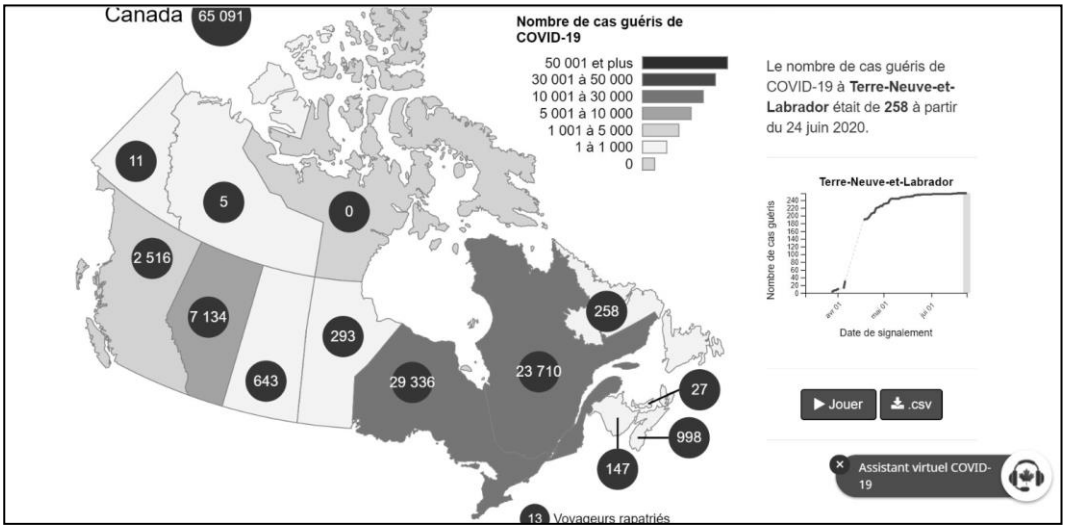


Figure 5 – ***Nombre total de cas guéris de COVID-19 au Canada et dans chaque province en date du 24 juin 2020***
Source : Agence de la santé publique du Canada, Statistique Canada et Ressources naturelles Canada. Propulsé par Esri Canada et Amazon Web Services (AWS).

Toujours à la même date, le portail interactif de Statistique Canada et l'Agence de la santé publique du Canada comptaient 65 091 personnes rétablies de la COVID-19 au Canada. L'Ontario était la province avec le plus grand nombre de personnes rétablies, soit 29 336 personnes, suivi du Québec, avec 23 710 personnes rétablies.

Conclusion

Dans le cadre de cet article, il était question de montrer en quoi la cartographie interactive est une innovation sociale. En utilisant la littérature existant

dans le domaine de l'innovation, nous avons démontré que l'innovation est un processus très diversifié et qu'il en existe une multitude de définitions.

En prenant l'exemple de la plateforme Infoterritoire de la Ville de Gatineau, nous avons démontré que non seulement l'innovation sociale peut être portée par tout type d'organisation (qu'il s'agisse d'une association ou d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire), mais qu'elle vise avant tout à promouvoir les processus de collaboration dans les modes et méthodes de travail. L'exemple de la cartographie interactive démontre comment elle devient non seulement un outil pédagogique et éducatif, mais un espace de socialisation et de démocratisation des données urbaines. Cette dernière hypothèse a été bien démontrée avec l'exemple du tableau de bord de Statistique Canada, qui permet de visualiser chaque jour l'évolution de la pandémie de COVID-19 au Canada en fonction de plusieurs indicateurs. Ainsi, cet outil constitue selon nous une innovation sociale, car la cartographie et l'analyse des données, associées à une plateforme interactive, ne sont plus des outils des spécialistes, mais plutôt un espace social où chacun teste sa compréhension du territoire et/ou interprète des données.

Après sept ans de pratique conciliant recherche qualitative et approche cartographique, nous considérons personnellement que la cartographie sociale a toutes les caractéristiques d'une forme d'intégration de la recherche-action dans un processus d'innovation sociale (Gannett et Brereton, 2013). Nous la concevons comme un processus (et non comme un plan), comme une attitude vers le futur réfléchissant sur les opportunités et les défis émergents.

Ce processus crée des réseaux d'agents de changement pour une situation problématisée dans un territoire, et ce, dans plusieurs domaines des sciences sociales et humaines. La cartographie sociale pourrait se convertir en un catalyseur de processus de changement. Elle pourrait mobiliser les individus, fortifier les communautés et libérer des voix auparavant non écoutées. Un défi apparaît alors : celui de passer de cartes descriptives analytiques à des cartes de propositions d'intervention qui engagent des stratégies collectives de transformation sociale. Ainsi, la cartographie sociale pourrait se transformer en un outillage puissant dont la diversité est la richesse et dont les stratégies permettent l'inclusion des différences (Demazière et collab., 2009).

NOTES

1 Le *Manuel d'Oslo* permet de comprendre l'échelle des activités d'innovation, les caractéristiques des entreprises innovantes ainsi que les facteurs internes et systémiques en jeu. C'est une condition préalable essentielle à la mise en œuvre et à l'analyse des politiques destinées à stimuler l'innovation. Paru pour la première fois en 1992, le *Manuel d'Oslo* s'est imposé comme une référence internationale pour la collecte et l'utilisation des données sur l'innovation. Dans sa quatrième édition, il a été étoffé afin de couvrir un éventail plus large de phénomènes liés à l'innovation et de tenir compte de l'expérience acquise au fil des cycles récents des enquêtes connexes réalisées dans les pays de l'OCDE, dans les économies partenaires et par d'autres organisations.

2 Le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées (produits, services et modèles) pour répondre à des besoins sociaux et créer de nouvelles relations ou collaborations sociales » (Bpifrance, 2020, p. 61).

3 « L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations… » (CSESS, 2020).

4 Statistique Canada utilise le concept de « code géographique », qui est un identificateur numérique attribué à une région géographique. Chaque type de région géographique au Canada a son propre code géographique. Par exemple, le code géographique d'une ville permet de faire la distinction entre cette ville et n'importe quelle autre ville qui porte le même nom et qui est située dans une province différente. Il permet d'identifier les régions géographiques normalisées et d'y accéder aux fins de stockage, d'extraction et d'affichage des données (Statistique Canada, 2019).

5 Le tableau de bord interactif est un outil de gestion qui présente synthétiquement les activités et les résultats par processus, sous forme d'indicateurs. Il permet de contrôler l'atteinte des objectifs fixés et de prendre les décisions nécessaires, selon une périodicité appropriée. Lorsqu'on change d'indicateurs, les variables du tableau changent aussi. C'est dans ce sens qu'on parle d'outil interactif.

RÉFÉRENCES

Abrahamson, N. A., Silva, W. J. et Kamai, R. (2014). Summary of the ASK14 Ground motion relation for active crustal regions. *Earthquake Spectra*, *30*, 1025-1057. http://dx.doi.org/10.1193/070913EQS198M

Amelot, X. (2013). Cartographie participative pour le développement local et la gestion de l'environnement à Madagascar : *empowerment*, impérialisme numérique ou illusion participative? *L'Information géographique*, *4*(77), 47-67. https://doi.org/10.3917/lig.774.0047

Beaudet, G. et Shearmur, R. (2019). *L'innovation municipale : sortir des sentiers battus*. Montréal, Qc : Presses de l'Université de Montréal.

Billard, G. (2000). Un nouvel agencement de l'environnement urbain pour une nouvelle forme d'organisation sociale? Exemple de Seattle à travers la stratégie des villages urbains. *Annales de géographie*, *611*, 84-94. https://doi.org/10.3406/geo.2000.1906

Bpifrance. (2019). *Innovation nouvelle génération : de nouveaux repères* [page web]. Repéré à www.bpifrance.fr

Commission européenne. (2013). *Politique régionale et urbaine et DG Emploi, affaires sociales et inclusion : note de synthèse sur le* G*uide to social innovation*. Repéré à https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201305_Avise_Synthese_GuideISCommission.pdf

Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS). (2020). *Innovation sociale : de quoi parle-t-on?* Repéré à https://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on

Dandurand, L. (2005). Réflexion autour du concept d'innovation sociale : approche historique et comparative. *Revue française d'administration publique*, *3*(115), 377-382. https://doi.org/10.3917/rfap.115.0377

Demazière, D., Horn, F. et Zune, M. (2009). La socialisation dans les communautés de développement de logiciels libres. *Sociologie et Sociétés*, *41*(1), 217-238. https://doi.org/10.7202/037914ar

Franz, H.-W., Hochgerner, J. et Howaldt, J. (dir.). (2012). *Challenge social innovation: Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society*. Berlin, Allemagne : Springer-Verlag.

Gannett, C. et Brereton, J. (2013). La recherche-action et les analyses de l'écrit au niveau universitaire. *Recherches en didactiques*, *1*(15), 151-173. https://doi.org/10.3917/socio.022.0165

Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (J.O. 1er août 2014).

Moore, G. (2005). Dealing with Darwin: How great companies innovate at every phase of their evolution. *Journal of Product Innovation Management*, *24*(1), 91-93. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00235.x

Morand, P. et Manceau, D. (2009). *Pour une nouvelle vision de l'innovation : rapport officiel*. La Documentation française. Repéré à https://studylibfr.com/doc/2297769/pour-une-nouvelle-vision-de-l-innovation

Observatoire du développement de l'Outaouais. (2019). *Portrait des communautés* [page web]. Repéré à https://odooutaouais.ca/portrait

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2016). *Manuel de Frascati 2015 : lignes directrices pour le recueil et la communication des données sur la recherche et le développement expérimental – Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation*. OCDE. https://doi.org/10.1787/9789264257252-fr

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2019). *Manuel d'Oslo 2018 : lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation – Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation* (4e éd.). OCDE. https://doi.org/10.1787/c76f1c7b-fr

Prades, J. (2015). Du concept d'innovation sociale. *Revue internationale de l'économie sociale*, *338*(112), 103-112. https://doi.org/10.7202/1033876ar

Statistique Canada. (2019). *Enquête canadienne sur le logement*. Gouvernement du Canada. Repéré à https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&amp ; SDDS=5269

Statistique Canada. (2020a). *Bulletin d'information pour les entreprises et les collectivités – avril 2020*. Gouvernement du Canada. Repéré à https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-632-x/11-632-x2020002-fra.htm

Statistique Canada. (2020b). *Cas confirmés détaillés de maladies à coronavirus (COVID-19) (données préliminaire*s), *Agence de la santé publique du Canada* [document inactif archivé]. Gouvernement du Canada. Repéré à https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/1310076601

Ville de Gatineau. (2016). *Règlement numéro 784-2016 concernant la division du territoire de la ville de Gatineau en 18 districts électoraux*. Repéré à http://www.gatineau.ca/upload/avis_publics/201610249493_912092407_r-0784-2016_final.pdf

Weller, J-M. et Pallez, F. (2017). *Les formes d'innovation publique par le design : un essai de cartographie*. Paris, France : Presses universitaires de France. Repéré à https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01541439

Les microentreprises féminines et la pandémie de COVID-19 à Brazzaville en République du Congo : simples stratégies ou innovations sociales?

Mathias Marie Adrien Ndinga[a]

RÉSUMÉ. L'objectif du présent travail est d'identifier les stratégies développées par les femmes entrepreneures engagées dans les microentreprises et de vérifier si celles-ci constituent des innovations sociales ou de simples stratégies. Pour ce faire, des récits de vie ont été recueillis, pendant la période du confinement pandémique, notamment au mois d'avril 2020. L'analyse de ces récits a montré que les stratégies mises en place par ces femmes sont ambidextres, c'est-à-dire qu'elles associent aussi bien les stratégies d'exploitation que d'exploration. Les stratégies d'exploitation portent sur les déplacements, sur la flexibilité dans la gestion de la main-d'œuvre et sur l'ajustement des jours et des horaires de travail afin de maintenir un certain niveau d'activité en pleine crise pandémique. Les secondes stratégies d'exploration, quant à elles, portent sur la recherche d'une nouvelle clientèle et sur le développement de nouveaux produits pendant cette période. Les critères de Bund et ses collaborateurs (2013) permettent de montrer que les objectifs visés par les stratégies d'exploration constituent bien des innovations sociales. Enfin, ces résultats ont des implications sur les stratégies d'adaptation et de survie des microentreprises des femmes en période de crise.

ABSTRACT. *The objective of this paper is to identify the strategies developed by businesswomen engaged in micro-entreprises and to verify whether these constitute social innovations or mere strategies. To do this, life stories were collected during the period of pandemic confinement, particularly in April 2020. The analysis of these narratives shows that the strategies implemented by these women are ambidextrous, i.e. combine both exploitation and exploration strategies. The exploitation strategies relate to travel, to flexibility in workforce management and to adjusting working days and hours to maintain a certain level of activity in the midst of the COVID-19 crisis. On the other hand, the exploration strategies focus on finding a new clientele and on developing new products during this period. The criteria of Bund and his colleagues (2013) show that the objectives targeted by the exploration strategies are indeed social innovations. Finally, these results have repercussions on the adaptation and survival strategies of women's microenterprises in times of crisis.*

Introduction

Dans les pays en développement, les microentreprises, en général, et les microentreprises féminines en particulier, jouent un rôle important dans l'élargissement et le maintien du tissu économique et social. En effet, les microentreprises féminines sont devenues, au fil des années, des acteurs importants dans la sphère d'influence de l'économie domestique (OCDE, 2004; Lesteven, 1985). Bien que considérées à la fois comme les entreprises les plus dynamiques et les plus vulnérables, elles sont essentielles à l'amélioration du bien-être des populations, car elles jouent un rôle important dans le développement humain, dans la réduction de la pauvreté et dans la croissance économique durable.

Au Congo, les microentreprises féminines représentent 20,44 % des microentreprises du pays (MPMEASI et INS., 2017) dont le rôle dans le développement est capital. Elles permettent de réduire la pauvreté, les inégalités et le chômage tout comme elles aident les populations à répondre à

[a] Maître de conférences, agrégé, Faculté des sciences économiques et LARES, Université Marien Ngouabi, Brazzaville, République du Congo

leurs besoins fondamentaux et soutiennent les ménages à revenu modeste aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural. De plus, les microentreprises profitent à l'économie nationale en raison du potentiel d'utilisation des ressources locales dont les matières premières locales, de la mobilisation de l'épargne locale, de l'offre de possibilités de travail indépendant et de la possibilité de former des travailleurs semi-qualifiés par l'apprentissage (Asare, Akuffobea, Quaye et Atta Antwi, 2015).

Ces microentreprises développent des stratégies de survie qui les rendent souvent ambidextres en période de crise. Le concept d'ambidextérité (ou ambidextrie) renvoie à des microentreprises qui poursuivent des objectifs duals souhaitables, mais concurrents qui les obligent à structurer et à gérer leurs activités, de manière innovante (Gulati et Puranam, 2009; Smith et Lewis, 2011). Aussi, la généralisation de cette tendance dans les entreprises a donné lieu à une importante littérature autour du concept d'ambidextrie, laquelle porte essentiellement sur la compréhension de la manière dont les entreprises parviennent à un équilibre simultané entre les objectifs concurrentiels, par exemple l'efficacité et la flexibilité, l'alignement et l'adaptabilité, l'exploitation et l'exploration (Prieto et Pérez Santana, 2012; Turner, Swart et Maylor, 2013; Ahammad, Mook Lee, Malul et Shohama, 2015; Zimmermann, Raisch et Birkinshaw, 2015; Hahn, Pinkse, Preuss et Figge, 2016).

Dès lors, la présente réflexion répond à un double questionnement. Primo, les stratégies de survie des microentreprises dirigées par des femmes en pleine crise de pandémie les rendent-elles ambidextres? Secundo, certaines de ces stratégies de survie peuvent-elles être considérées comme des innovations sociales? Le rôle que jouent les femmes entrepreneures dans la réduction de la pauvreté en s'aidant de ces activités génératrices de revenus les amènerait à développer l'ambidextrie pour survivre à la crise pandémique. La nécessité de développer de nouveaux produits et d'explorer de nouveaux marchés les pousserait à faire des innovations sociales.

Cet article comprend quatre sections. La première section est consacrée à la revue de la littérature, tandis que la deuxième porte sur la méthodologie de travail et la présentation des récits de vie. La troisième section est axée sur la discussion autour des récits de vie. Enfin, une discussion est présentée, suivie de la conclusion et des implications politiques.

1. Revue de littérature

La littérature sur les stratégies de survie des entreprises est abondante. Ces stratégies peuvent être classées en deux catégories : celles axées sur le positionnement et celles portant sur les ressources.

Stratégies axées sur le positionnement

Les stratégies axées sur le positionnement, mises en évidence dans l'article fondateur de Porter (1980), considèrent que les microentreprises doivent s'adapter à leur environnement en évaluant les forces concurrentielles[1] qui agissent dans cet environnement afin de déterminer la façon dont elles peuvent être compétitives.

Les stratégies de repli (Michael et Robbins, 1998; Dedee et Vorhies, 1998) impliquent la réduction des coûts d'exploitation et le désinvestissement des actifs non essentiels. Ces stratégies semblent être les approches les plus courantes adoptées par les entreprises pour faire face aux conditions de récession, en particulier, à court terme. Les analystes font état de désinvestissements d'entreprise, de fermetures d'établissement, de réductions d'emploi ainsi que de réductions des dépenses dans un large éventail d'activités, y compris la R-D, le marketing et la formation des employés.

Stratégies axées sur les ressources

Les stratégies axées sur les ressources, mises en évidence dans l'article précurseur de Penrose (1989) et développées par Rumelt (1984), Wernerfelt (1984) et Barney (1991), mettent l'accent sur le fait que l'avantage concurrentiel d'une microentreprise réside principalement dans les ressources dont elle dispose et dans la manière dont elle peut les utiliser pour obtenir un avantage concurrentiel. C'est dans cette optique que s'inscrivent les stratégies d'investissement qui impliquent des dépenses pour l'innovation et la diversification des marchés (Bryan et Farrell, 2008; Lynn, 2009).

Stratégies ambidextres

D'autres travaux (Teece, 2007; Eisenhardt et Martin, 2000) ont apporté un nouveau concept dans les stratégies axées sur les ressources. Il s'agit

de la capacité dynamique, qui désigne la capacité d'une microentreprise à s'adapter à un environnement changeant ainsi qu'à étendre ses ressources et ses compétences. Les stratégies ambidextres (He et Wong, 2004; Raisch et Birkinshaw, 2008) qui combinent retranchement et investissement, s'inscrivent dans cette lignée. Ce sont ces stratégies qui seront placées au cœur de notre analyse.

En effet, la littérature consacrée à l'ambidextérité se concentre, souvent, sur la recherche d'un équilibre et d'une simultanéité entre l'exploitation et l'exploration. À cet égard, les travaux empiriques s'orientent dans trois directions. La première est constituée des travaux qui mettent l'accent sur l'ambidextérité structurelle, partielle ou réciproque (Chebbi, Yahiaoui, Vrontis et Thrassoua, 2015). La deuxième direction est empruntée par les travaux qui placent au centre de la stratégie ambidextérité la capacité des dirigeants à combiner les activités d'exploitation et d'exploration (Zimmermann et collab., 2015). La troisième direction est le fait des travaux qui placent au centre de l'ambidextérité le comportement des employés dans la conduite des activités d'exploitation et d'exploration (Hahn et collab., 2016).

Ambidextérité structurelle, partielle et réciproque

En ce qui concerne l'ambidextérité structurelle, partielle et réciproque, il convient de relever que cette stratégie consiste à développer des mécanismes structurels qui rendent possible soit l'alternance, soit la coïncidence entre les périodes d'exploitation et d'exploration. Plusieurs travaux (Gupta, Smith et Shalley, 2006; Cao, Gedajlovic et Zhange, 2009; Turner et collab., 2013) ont montré que cette stratégie améliore la performance des entreprises. Seulement, les mécanismes par lesquels cette stratégie est implantée font encore l'objet de débats. March (1991), dans son article séminal, a mis l'accent sur la nécessité de gérer les compromis pour trouver un équilibre approprié entre les deux activités (Farjoun, 2010; Turner et collab., 2013).

Ambidextérité axée sur la capacité à combiner

Au sujet de l'ambidextérité qui s'appuie sur la capacité des dirigeants à combiner les activités d'exploitation et d'exploration, Zimmermann et ses collègues (2015), relèvent que l'entreprise est performante lorsque le comportement des cadres est orienté vers la combinaison de ces deux types de ces deux types d'activités. Dans cette optique, la stratégie ambidextre est conduite de façon descendante (du haut vers le bas). Les cadres supérieurs développent un point de vue sur ce qui doit être fait et mettent en place les dispositions organisationnelles appropriées pour le réaliser. Ainsi, ils développent une intention stratégique globale d'ambidextérité, qui est, ensuite mise en œuvre par les autres employés (O'Reilly et Tushman, 2008; Momva van den Bosch et Volberda, 2009).

Ambidextérité axée sur le comportement des employés

Enfin, il y a la stratégie d'ambidextérité qui met l'accent sur le comportement des employés dans la conduite des activités d'exploitation et d'exploration (Hahn et collab., 2016). Selon Wooldridge et Floyd (1990), les employés peuvent jouer un rôle actif dans le développement et la promotion de processus de renouvellement stratégique. Plusieurs travaux (Prieto et Pérez antana, 2012; Ahammad et collab., 2015) montrent que les flux de connaissances ascendants permettent aux cadres supérieurs de mieux comprendre les changements concernant les technologies, les produits et les marchés, ce qui peut les inciter à revoir leurs décisions stratégiques.

Commentaires

Cette revue de la littérature suscite quelques commentaires. Le premier tient au fait que l'ambidextérité apparaît comme un mécanisme permettant à une entreprise de faire face efficacement aux défis de la concurrence et aux chocs environnementaux pour assurer sa survie et son succès (Atuahene-Gima, 2005). Aussi, la compréhension du rôle de l'ambidextérité, en période de crise pandémique, dans un pays en développement comme la République du Congo permet d'étendre la théorie actuelle à de nouveaux contextes.

Le deuxième commentaire est que ce travail contribue à la littérature en montrant que l'ambidextérité organisationnelle n'est pas limitée à un niveau organisationnel spécifique. Plus précisément, il explore l'ambidextérité à travers les niveaux d'activités des femmes et soutient que les interactions synchronisées entre l'exploration et l'exploitation permettent aux activités développées par les femmes de devenir ambidextres (voir également Cantarello Nosella et Filippini, 2012) et de faire face à la crise pandémique.

Enfin, le troisième commentaire émane du fait que l'ambidextérité ne se limite pas aux produits existants. De ce fait, la contribution de ce travail repose sur le fait que la survie et le succès des activités entrepreneuriales des femmes reposent sur leur capacité à innover de nouveaux produits et à renforcer simultanément la performance continue de produits établis (Christensen, 1997; Tripsas, 1997; Smith et Tushman, 2005). Par conséquent, l'ambidextérité peut être le moteur de la survie et du succès des activités des femmes entrepreneures lorsqu'elle permet de synchroniser le développement et la commercialisation de produits nouveaux et établis (Smith et Tushman, 2005).

2. Méthodologie

Cette section est structurée en deux points. Le premier est consacré à la méthodologie de collecte des récits de vie tandis que le second porte sur la présentation des récits de vie des femmes promotrices de microentreprises en pleine crise pandémique du coronavirus.

2.1 Collecte des récits de vie

La méthodologie utilisée pour analyser les effets de la pandémie du coronavirus sur les microentreprises des femmes est celle des récits de vie. Elle a la particularité de mettre l'accent sur les personnes, notamment les aspects particuliers de l'expérience vécue (p. ex., un choc (variation des prix) affectant les intrants ou une baisse de la demande dans l'exercice d'une activité). Cette méthode, qui permet de créer une connaissance narrative au sens de Bruner (1986), prend appui sur le récit fait par une personne au sujet de son expérience vécue et de l'importance qu'elle accorde à cette expérience, au fil du temps ou à un moment donné, et qui peut évoluer au fur et à mesure du déroulement de l'histoire. Ce type de construction du savoir nous invite à prêter attention aux détails des récits et au contexte dans lequel ils s'inscrivent.

Ainsi, le recours aux récits de vie pour éclairer notre compréhension des effets de la crise pandémique du coronavirus sur les microentreprises des femmes est particulièrement utile pour plusieurs raisons. D'abord, les récits de vie ont été recueillis pendant que Brazzaville est en confinement, ce qui facilite le recueil de récits des femmes qui sont épargnées d'un effort de rappel. Ensuite, ils ont l'avantage de relier les aspects macroéconomiques et microéconomiques parce qu'ils permettent aux individus de parler d'eux-mêmes et de leur vie, mais aussi de leurs environnements socioéconomique et politique. Aussi, les récits de vie peuvent être utilisés pour communiquer sur la manière dont la microentreprise d'une femme et son environnement se recoupent pour produire des circonstances de la vie des femmes.

Enfin, les récits de vie permettent de comprendre les processus de changement. Ils peuvent être utilisés pour cartographier la trajectoire d'une microentreprise et pour identifier les ressorts de ce changement. Dans ce sens, les récits de vie peuvent éclairer les connaissances préexistantes sur les microentreprises féminines, refléter les idées fausses courantes et préjudiciables ainsi que générer des résultats contre-intuitifs, ce qui stimule de nouveaux domaines de recherche.

Pour cette recherche, nous avons retenu six récits de vie recueillis dans la période allant du 2 au 30 avril 2020. Cette période est celle du confinement de la population avec l'arrêt des transports publics, le couvre-feu de 20 h à 5 h du matin, l'arrêt de toutes les activités non essentielles et la réduction du nombre de jours d'ouverture des marchés domaniaux (lundi, mercredi et vendredi). Les six récits recueillis concernent les activités agricoles, les activités commerciales et les activités artisanales. Le choix porté sur ces secteurs est dû à leur prépondérance[2] dans les activités microentrepreneuriales des femmes.

2.2 Récits de vie des femmes en période de crise pandémique

Les six récits de vie recueillis pendant la période du confinement ne constituent pas un échantillon représentatif. Ils permettent toutefois d'illustrer l'existence d'une dynamique dans une société, précisément chez les femmes engagées dans des activités génératrices de revenus dans les secteurs agricoles, du commerce et de l'artisanat. Pour des raisons de concision, seuls trois récits sont présentés dans le corps du texte; les trois autres sont placés en annexe. Voici donc les récits de mesdames Julie, Justine et Aubierge.

2.2.1 Récit de madame Julie : une fonctionnaire engagée dans les activités agropastorales

« Je m'appelle Julie. Je suis fonctionnaire et j'exerce des activités agro-pastorales à Brazzaville (Manianga, Djiri et environs) et au point kilométrique 45. Dans le cadre de l'agriculture, je fais l'arboriculture, le maraichage et les cultures associées du manioc et divers (piment, oseille, etc). En matière d'élevage, je fais de la pisciculture, les petits ruminants et la volaille (canards, oies, poules pondeuses et poules locales/hybrides).

La crise sanitaire a énormément modifié ma présence en tant que fonctionnaire sur le lieu d'exercice de mon activité. Avant la crise, je ne consacrais que peu de temps dans la journée à mon activité : environ 2 h par jour les jours ouvrables et à plein temps le week-end et les jours fériés. Mais, avec la crise, j'y consacre plus de temps. Les jours de plein régime sont ceux d'ouverture des marchés (lundi, mercredi et vendredi). Les autres jours sont partagés entre les restrictions dues au coronavirus et le suivi de l'activité. Si les activités de Manianga (proche de la maison) sont visitées tous les jours, celles du PK 45 le sont moins; deux fois, depuis le 31 mars 2020, tandis qu'elles l'étaient à la fréquence d'au moins deux jours dans la semaine.

La pratique de notre activité a été également impactée par cette crise. Pour preuve, avant la crise, nous produisions une partie de nos semences et en achetions une autre partie dans les maisons de distribution de la ville (viaduc, Texaco, marché Total, etc). Mais, depuis qu'il y a la crise, nous avons arrêté de produire les semences. Aussi, la forte pluviométrie aggrave la situation : les fortes pluies ont détruit les cultures et inondé les espaces de cultures. Pour faire face aux pertes occasionnées par les pluies et par la baisse des clients en période de crise pandémique, nous avons vendu le reste de la production à vil prix. Il faut aussi dire que nous ne nous approvisionnons plus régulièrement. Du fait des risques de contagion, nous avons limité nos déplacements entre le viaduc et Texaco pour les approvisionnements en intrants agricoles.

Pour la conduite de notre activité, nous utilisons une équipe de six employés permanents et de trois « mercenaires » ou tâcherons par semaine pour les deux sites de production de Brazzaville. Avec la crise, nous avons plusieurs sollicitations, notamment de la part des jeunes hommes, ayant pour les uns perdu leur emploi du fait de la crise et pour les autres étant en congé technique du fait des inondations. Même une catégorie d'anciens propriétaires/patrons de sites/planches inondées sont venus rechercher une bouffée financière pour la relance de leurs activités. Nous avons sacrifié nos marges bénéficiaires, car la crise recommande une assistance sociale de la part de tous. C'est pourquoi nous nous sommes résolus à ne laisser personne en marge.

Avant la crise, nous avions un réseau de clients et la livraison se faisait à domicile et dans les marchés, notamment ceux de Texaco et Massengo. Avec la limitation des mouvements due à la pandémie de coronavirus, nous avons développé de nouveaux circuits de livraison aux alentours des sites de production, à la conquête des zones d'accès difficiles telles que Trois-Poteaux à Massengo. Nous procédons ainsi pour atteindre certaines commerçantes qui n'ont pas de moyen de transport et qui ne peuvent pas alimenter les marchés.

Nous disposons d'un véhicule (berline) qui a été mis en contribution pour les déplacements du personnel. Avant la crise, l'ensemble du personnel empruntait les transports en commun. Depuis la crise, le personnel tant permanent que temporaire arrive aux sites en empruntant les occasions qui s'offrent à chacun. Pour le retour, le véhicule réduit les distances à parcourir en déposant les employés à certains points précis.

Pour la sécurité sanitaire des employés, nous exigions le respect des gestes barrière, notamment la distanciation physique. Le lavage des mains au savon est respecté, mais pas l'usage du gel hydroalcoolique, car il n'est pas à la portée de tous (onéreux). Toutefois, il convient de relever l'incrédulité de certains employés, qui estiment que l'exposition au soleil des maraichers et les activités physiques intenses réduisent le risque de contamination des Africains, et ce, paradoxalement au nombre d'africains fauchés par la maladie aux États Unis.

Certains n'hésitent pas à dire tout haut que le coronavirus, c'est pour eux, les « Blancs », que « Dieu est notre gardien » ou encore que « Dieu les punit parce qu'ils ont osé le braver en autorisant les mariages de même sexe ». Pour une catégorie de personnes analphabètes et semi-analphabètes, nous essayons d'adapter les messages de sensibilisation à leur

niveau et de leur présenter les statistiques mondiales, sans oublier de leur présenter des illustrations. Cependant, si les doutes dans les esprits perdurent, c'est surtout du fait que jusqu'à ce jour, à leur entendement, aucun cas nommé n'a été présenté à la télévision et aucun voisin ni aucune connaissance n'a perdu un proche de la maladie.

L'apport de ma famille est essentiel dans l'exercice de cette activité. Mon conjoint m'a toujours soutenue moralement en m'encourageant et en m'apportant un appui financier. Mes enfants m'aidaient aux sites avant la crise. Mais, pour les protéger, il leur est interdit d'y aller. Ils restent, néanmoins, attentifs à ma personne au retour de l'activité. Ils veillent à ce que je lave mes mains, prenne une douche et demandent le récit du vécu des histoires hors maison. Ils sont admiratifs des images de production et se pressent de les publier sur la Toile. »

2.2.2 Récit de madame Justine : une femme engagée dans une activité de cuisine et vente de beignets

« Je suis madame Justine. Je suis une femme célibataire avec six enfants à charge; des orphelins de ma sœur ainée. Pour vivre, j'exerce l'activité de fabrication et de vente de beignets. Je pratique cette activité depuis une quinzaine d'années. La pandémie de coronavirus a induit beaucoup de changements dans l'exercice de mon activité. Avant la crise, je m'approvisionnais en intrants sans problème. Maintenant, mon approvisionnement en intrants devient très difficile. Par exemple, les déplacements sont difficiles. Il y a des problèmes d'eau et les prix des intrants ont augmenté. Le transporteur (koro-koro) que j'empruntais pour transporter mes achats du marché à la maison me demande, aujourd'hui 1500 francs CFA (3 $) contre 500 francs CFA (1 $), en temps normal.

L'exercice de mon activité a été fortement impacté par cette crise. Avant, je faisais ma pâte à 15 h et je commençais la fabrication et la vente des beignets à 17 h, pour terminer à 22 h, parfois 23 h. Maintenant, je dois commencer la fabrication et la vente des beignets à 14 h pour arrêter à 19 h 30, à cause du couvre-feu qui débute à 20 h. En dehors de ça, j'ai peur de la contamination. Lorsque les clients arrivent, je leur fais obligation de respecter les gestes barrière, notamment la distanciation physique d'un mètre et le port du masque.

Les ventes ont baissé. L'activité ne fonctionne plus comme avant. En temps normal, je vendais pour 25 000 francs CFA la journée. Maintenant, j'atteins à peine 15 000 francs CFA. La crise de coronavirus a changé beaucoup de choses. Quand je pouvais travailler jusqu'à 22 h, j'avais tout le temps pour faire mon travail et m'occuper des enfants. Avec la crise, je suis pressée par le temps. Il m'arrive d'abandonner mon travail (tâches domestiques) pour aller vite préparer la pâte des beignets. Mon emploi du temps a beaucoup changé. Les jours de marché (lundi, mercredi et vendredi), je fais très tôt les tâches domestiques. Après, je dois aller rapidement au marché pour m'approvisionner en intrants et en produits alimentaires pour le repas de la famille.

Le temps est très court. Je n'ai personne pour m'aider. J'ai des orphelins à élever et je le fais toute seule. Les enfants ne peuvent pas sortir de la maison à cause du coronavirus. Avant, les enfants m'aidaient et allégeaient mes tâches. Avec cette crise, je ne voudrais pas leur faire prendre des risques. Vous savez, les enfants peuvent ou ne pas se laver les mains. »

2.2.3 Récit de madame Aubierge : une femme couturière

« Je suis madame Aubierge et je suis couturière. J'exerce cette activité depuis quatre ans. Avant la crise sanitaire, les gens m'apportaient leurs tissus, je confectionnais des habits pour eux et tout allait bien. Il m'arrivait aussi d'acheter mes propres tissus pour coudre des tenues qui étaient bien vendues. Depuis qu'il y a la crise, les gens n'achètent plus. Ils ont peut-être peur de la maladie. En tout cas, l'activité ne marche plus et, à un moment donné, j'avais baissé les bras et je ne faisais que de petites retouches pour les habitants du quartier qui me contactaient à domicile.

Depuis que le gouvernement a demandé aux couturiers de travailler pour fabriquer des masques artisanaux, j'ai repris de l'activité. Je produis des masques que je fais vendre par mon fils dans les arrêts de bus et les grandes artères de la ville. Mon fils arrive à écouler facilement la production et, après quelques heures, il revient pour me dire que "Maman, c'est fini".

Avant la crise sanitaire, j'allais moi-même au marché et à la mercerie pour m'approvisionner en intrants. Maintenant, ce sont les fournisseurs qui nous font la livraison à domicile. Je les contacte au téléphone pour passer ma commande et, au moyen d'une

moto, le fournisseur me la livre à mon lieu de travail parce qu'il n'y a pas les transports en commun. Cette activité me met en contact avec des gens et il me faut prendre des précautions pour ne pas être contaminée. Je me protège avec un masque et je me lave les mains régulièrement. En plus, j'ai des gants.

Mon activité me permet de vivre. C'est vrai que la grande activité n'y est plus, mais, en ce qui concerne la production des masques, Dieu est en train de faire[3]. Avant la crise, la couture rapportait beaucoup. Maintenant, la production des masques artisanaux me permet juste de prendre en charge ma famille. Avant, je pouvais faire des économies pour acheter mes propres tissus et produire pour la vente. Maintenant, ce n'est plus possible. Tout va dans la nourriture. La crise sanitaire a changé aussi mes jours de travail. Avant le confinement, je travaillais du mardi au samedi. Je ne travaillais pas les dimanches et lundis. Depuis le confinement, je travaille seulement les jours du marché (lundi, mercredi et vendredi). Il y a des moments où les gens du quartier m'apportent les tissus à la maison pour que je confectionne des habits pour eux. Les jours ouvrables, je travaille de 8 h à 17 h, avant comme pendant la crise. Il faut tout de même noter qu'en temps normal, le mardi, je finis à 15 h pour aller à la prière.

Dans l'exercice de mon travail, je bénéficie de l'aide de deux apprenties. Actuellement, elles ne sont pas disponibles parce qu'il y en a une qui est enceinte et l'autre en voyage. Je n'ai personne, en ce moment. Ainsi, lorsque j'ai une course, je suis obligée de fermer boutique. Je me bats seulement comme ça. Une fois, nous avons été contactés par les gens du ministère responsable des PME et de l'artisanat pour la production des masques. Il était question qu'ils nous rappellent, mais il n'y a pas eu de suite jusqu'à aujourd'hui.

J'ai commencé comme vendeuse au marché de Bouemba. Lorsque j'ai eu un peu d'argent, j'ai décidé toute seule d'aller apprendre la couture. Je n'ai jamais bénéficié d'une aide quelconque du gouvernement, alors que j'en ai besoin pour développer mon activité. Depuis le début de la crise, j'aide les gens de mon quartier à se protéger du coronavirus. Avec les restes des tissus, je fabrique des masques, que je distribue gratuitement à mes voisins. »

3. Discussion

Dans un contexte d'incertitude engendrée par la crise de la COVID-19, les agents économiques ont un comportement de minimisation de risque (Hugon, 1996). Pour souligner ce fait, Haubert (1999) relève que plus les conditions de reproduction sont précaires, plus le comportement de la personne qui développe l'activité familiale est marqué par l'aversion pour le risque. Les stratégies de diversification, de recherche de nouveaux marchés et de flexibilité de la main-d'œuvre peuvent constituer un moyen de minimiser le risque. Aussi, cette discussion va-t-elle porter sur l'identification des stratégies déployées par les femmes entrepreneures et sur le caractère innovateur de ces stratégies.

3.1 Identification des stratégies développées par les entrepreneures

La première préoccupation dans l'analyse est d'identifier les stratégies développées par les femmes propriétaires de microentreprises en pleine crise de pandémie. Pour ce faire, il est indispensable de croiser les réactions de ces entrepreneures aux différentes mesures ayant caractérisé la crise pandémique du coronavirus en distinguant les femmes évoluant dans le domaine agricole de celles évoluant dans le commerce et l'artisanat.

3.1.1 Stratégies dans le secteur agricole

Dans le secteur agricole, nous nous servons du récit de madame Julie qui tient des activités agropastorales et de celui de madame Raguie qui est maraichère. Les deux récits permettent d'identifier les stratégies mises en place par ces deux entrepreneures pour continuer à faire vivre leurs activités en pleine crise pandémique, comme le montre le tableau suivant :

Mesures de lutte contre le coronavirus	Réaction	
	Madame Julie (ferme agropastorale)	**Madame Raguie (maraichère)**
Arrêt des transports en commun	Dispose d'une voiture et aide son personnel pour se déplacer en fin de journée.	A opté pour le déplacement à pied à raison de 3 h le matin (pour l'aller) et 3 h l'après-midi (pour le retour).
Confinement de la main-d'œuvre	A employé les personnes qui se sont retrouvées au chômage dans son quartier.	Ne change rien, car elle a toujours travaillé seule avec l'aide de ses enfants.
Réduction du nombre de jours ouvrables des marchés (lundi, mercredi et vendredi)	En dehors des 3 jours de marché, elle fait la livraison à domicile et recherche des clients dans de nouveaux quartiers proches de son lieu d'habitation; a aussi baissé les prix de ses produits.	En dehors des 3 jours de marché, elle vend tout le long de son chemin de retour à la maison.
Interdiction de toutes les activités non essentielles	Pas de problème, car c'est une activité essentielle pour la vie des populations.	Pas de problème, car c'est une activité essentielle pour la vie des populations.
Couvre-feu (de 20 h à 5 h)	Le temps de travail reste le même, mais a réduit la fréquence de déplacement pour les sites à l'extérieur de Brazzaville.	A réduit le temps de travail de 10 h à 15 h, au lieu de 8 h à 16 h

Tableau 1 – Réaction des femmes entrepreneures dans le secteur agricole en période de crise pandémique
Source : L'auteur, à partir des récits de vie de mesdames Julie et Raguie

La lecture de ce tableau permet de soutenir l'idée selon laquelle les stratégies développées par les deux femmes qui évoluent dans le domaine agricole relèvent de l'ambidextrie. Ce concept développé par Duncan (1976) et March (1991) met l'accent sur l'exploitation et l'exploration non seulement dans les processus d'apprentissage, comme l'ont montré ces deux auteurs, mais aussi dans les processus d'adaptation en période de crise, comme il en est question ici. L'exploitation renvoie au raffinement, à l'efficacité, à la sélection et à la mise en œuvre. L'exploration, quant à elle, réfère à la recherche, à la variation, à l'expérimentation et à l'innovation (Koubaa, 2017; Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara et Zaragoza-Sáez, 2017).

Stratégies d'exploitation

En ce qui concerne l'exploitation, les deux femmes ont poursuivi leurs activités, en dépit des mesures prises pour lutter contre la pandémie de coronavirus. Les deux récits permettent de faire le constat selon lequel les femmes évoluant dans l'agriculture n'ont pas subi toutes les mesures liées au coronavirus. C'est le cas de la mesure de l'interdiction de toutes les activités non essentielles; les activités agropastorales étant considérées comme étant indispensables à la survie de l'humain. Dès lors, la possibilité leur était donnée de poursuivre leurs activités, même au moment le plus difficile de la crise.

Seulement, la poursuite de l'exploitation de la microentreprise des deux femmes permet de faire un second constat relatif à la différence de réaction entre les activités n'ayant pas la même dimension ni la même organisation. Ainsi, madame Julie, qui a une plus grande exploitation et plus de moyens a opté pour une stratégie de ressources. Par contre, madame Raguie, qui a une petite exploitation de produits maraichers et moins de moyens, a opté pour une stratégie de repli. En effet, madame Julie a mobilisé sa voiture pour le transport de son personnel afin de répondre à l'arrêt des transports en commun, tandis que que madame Raguie s'est imposé une marche de 6 h par jour. Pour assurer la continuité de leurs activités, madame Julie a embauché du personnel (des voisins qui ont perdu leur emploi en raison de la crise), tandis que que madame Raguie a continué à travailler toute seule.

Stratégies d'exploration

Au sujet de l'exploration, il est à noter qu'en dépit des différences, les deux entrepreneures ont un point commun. Il s'agit du fait que, devant le petit nombre

de jours de marché, madame Julie explore de nouveaux clients dans des quartiers qu'elle n'avait pas explorés avant la crise. Madame Raguie, quant à elle, vend une partie de ses planches de légumes aux vendeuses des marchés et le reste est vendu sur son chemin de retour en marchant.

3.1.2 Stratégies dans les secteur du commerce et de l'artisanat

Dans les secteurs du commerce et de l'artisanat, nous avons recueilli le récit de trois femmes : 1) une vendeuse de pain, 2) une cuisinière et vendeuse de beignets et 3) une couturière. Ces récits permettent d'identifier les stratégies mises en place par ces trois entrepreneures pour continuer leurs activités en pleine crise pandémique coronavirus, comme le montre le tableau suivant :

Mesures de lutte contre le coronavirus	**Réaction**		
	Madame Inès (vendeuse de pain)	**Madame Justine (vendeuse de beignets)**	**Madame Aubierge (couturière)**
Arrêt des transports en commun	Elle n'a pas un problème de déplacement, car la boulangerie livre des pains à la boutique, qui est dans le quartier.	Elle se déplace à pied. Pour le transport des intrants, elle a recours aux transporteurs par la brouette (koro-koro).	Elle n'a pas de problème de déplacement, car les fournisseurs lui font la livraison à domicile.
Confinement de la main-d'œuvre	Ses deux employés étant confinés, elle se fait aider par son frère.	Pas de problème, car elle travaille seule et se fait parfois aider par les enfants.	Pas de problème, car elle travaille seule, même avant la crise.
Réduction du nombre de jours ouvrables des marchés (lundi, mercredi et vendredi)	Pas de problème, car son activité porte sur un produit alimentaire autorisé à être vendu tous les jours.	Elle s'est adaptée en réduisant le nombre de jours d'exercice de ses activités aux jours ouvrables des marchés.	Elle s'est adaptée en réduisant le nombre de jours d'exercice de ses activités aux jours ouvrables des marchés.
Interdiction de toutes les activités non essentielles	Elle n'a pas changé d'activité ni développé une autre, car la crise a été une opportunité pour développer son activité, qui était jusqu'ici méconnue.	Malgré la baisse des revenus, elle a continué dans la même activité pour avoir ne serait-ce que de quoi survivre.	Elle a réorienté son activité en produisant des masques artisanaux.
Couvre-feu (de 20 h à 5 h)	En temps normal, elle travaille de 6 h à 22 h. Avec la crise, c'est de 8 h à 19 h 30.	Avant la crise : 17 h à 22 h, parfois 23 h. Avec la crise, de 14 h 30 à 19 h 30.	Elle n'a pas changé ses horaires de travail : toujours de 8 h à 17 h.

Tableau 2 – Réaction des femmes entrepreneures dans les secteurs du commerce et de l'artisanat en période de crise pandémique
Source : L'auteur, à partir des récits de vie de mesdames Inès, Justine et Aubierge

La lecture du tableau ci-dessus relatif aux stratégies d'adaptation d'entrepreneures évoluant dans le commerce et l'artisanat permet d'identifier trois types de stratégies leur ayant permis de faire face à la crise pandémique :

1) Le développement et l'introduction d'un nouveau produit :

Il s'agit du cas de madame Aubierge. Habituée à réaliser son chiffre d'affaires grâce à la confection d'uniformes pour les mariages et les cérémonies de décès, elle a dû se résoudre à produire des masques artisanaux pour s'adapter à la crise;

2) La flexibilité dans la gestion de la main-d'œuvre :

À ce sujet, les récits révèlent que les femmes ont souvent recours à la main-d'œuvre familiale, à l'instar de madame Inès, vendeuse de pain qui fait appel à son frère en raison du confinement de ses deux vendeuses. Il en est de même de mesdames Justine et Aubierge qui font appel à leurs enfants.

3) L'ajustement des jours et des heures de travail :

Mesdames Inès et Justine ont ajusté leur horaire de travail en fonction des heures du couvre-feu. C'est pourquoi ces dernières ont décidé d'arrêter le travail à 19 h 30, alors qu'avant la crise, elles travaillaient jusqu'à 22 h, voire au-delà.

Les stratégies développées par ces femmes sont en accord avec la littérature relative à la capacité d'adaptation des microentreprises en général et des entreprises féminines en particulier. Ces microentreprises sont souvent très flexibles et, de ce fait, disposent d'une forte capacité d'adaptation aux chocs affectant l'environnement économique. Plus aptes à exploiter des niches de marché (Narjoko et Hill, 2007; Hodorogel, 2009), les microentreprises se concentrent souvent sur des activités caractérisées par des économies d'agglomération, plutôt que par des économies d'échelle (Berry, Rodriguez et Sande, 2001; Hall et Harvie, 2003), et dépendent moins des crédits formels que les autres entreprises (PME, petites et moyennes industries, grandes entreprises), qui sont plus accablées par des dettes (Sato, 2000; ter Wengel et Rodriguez, 2006). Même ce qui représente leur talon d'Achille, à savoir le faible niveau technologique et des connaissances peut être surmonté en imitant les meilleures pratiques d'autres entreprises (Nugent et Yhee, 2002). Ainsi, les microentreprises féminines peuvent être plus à même de maintenir leur viabilité et, donc, de contrer les effets négatifs de la crise.

Dans les trois cas présentés des secteurs du commerce et de l'artisanat, il est possible de soutenir l'existence de l'ambidextrie par le fait que l'activité d'exploitation s'est poursuivie durant la crise dans la mesure où le pain, les beignets et les masques artisanaux sont essentiels pour la survie des populations. L'activité d'exploration s'est faite aussi pendant cette période à travers la recherche de clients pour les masques artisanaux et de clients de proximité pour les beignets dans le quartier. Pendant le confinement, le schéma du client qui se rapproche du point de vente pour s'approvisionner a été dans certains cas modifié par celui du vendeur qui a laissé son point de vente habituel pour aller à la recherche du client en passant de ménage en ménage. Ainsi, pendant la crise du coronavirus, l'exploration de niches de clients s'est développée.

3.2 Stratégies d'adaptation ou innovations sociales

L'analyse des stratégies développées par les femmes en période de confinement, dans les récits de vie étudiés, montre que trois stratégies ont été particulièrement utilisées : 1) la diversification des produits (production de masques artisanaux), 2) L'exploration de nouvelles niches de clients (vente de produits agricoles dans les quartiers) et 3) la flexibilité dans la gestion de la main-d'œuvre (recours à l'appui des membres de la famille pour faire fonctionner les activités). Or, peut-on considérer ces stratégies comme des innovations sociales? Pour répondre à cette question, les trois stratégies nécessitent d'être mises en lumière par rapport aux critères de Bund et ses collègues (2013) évoqués dans l'introduction. Le tableau ci-dessous présente cette analyse :

Stratégies/Critères	Diversification des produits	Exploration de nouvelles niches de clients	Flexibilité dans la gestion de la main-d'œuvre
Exemple	Production de masques artisanaux	Vente de produits agricoles dans les quartiers	Recours à l'appui des membres de la famille
Satisfait les besoins sociaux en matière d'emploi, de santé, d'éducation, etc.	Constitue une protection essentielle dans la lutte contre la COVID-19.	Permet d'apporter aux ménages les produits agricoles jusqu'ici vendus dans les marchés ou à des endroits bien précis.	Permet de baisser les coûts et de dégager des revenus pour l'entretien de la famille.
Comporte des éléments nouveaux (du moins dans leur contexte)	Les masques artisanaux ont été développés pour pallier l'insuffisance des masques chirurgicaux importés et plus coûteux.	Propose les produits maraichers aux domiciles des ménages (crieurs) et dans les quartiers non explorés jusqu'ici.	Les membres de la famille ont toujours été, au minimum, une solution d'appoint au problème de la main-d'œuvre dans les microentreprises.
Effectivement mise en œuvre (est loin d'être une simple idée)	Cette stratégie est devenue une activité-phare des couturiers pendant la crise.	Cette stratégie est utilisée aussi bien par les maraichères que par les vendeuses de beignets.	Cette solution est beaucoup utilisée en temps normal et encore plus en période de crise, notamment de confinement.
Fonctionne bien (est plus efficace que les solutions traditionnelles)	Les masques artisanaux sont aussi efficaces que les masques importés et sont à moindre coût.	Cette stratégie a bien fonctionné, surtout en période de confinement.	Cette solution fonctionne bien, surtout en période de crise.
Conclusion	Cette stratégie est nouvelle et satisfait à tous les critères. Elle peut être considérée comme une innovation sociale.	Bien qu'étant une extension de ce qui est déjà observé dans la cordonnerie artisanale, cette stratégie peut être considérée comme une innovation sociale.	Il s'agit d'une stratégie traditionnelle qui a pris de l'ampleur en période de crise.

Tableau 3 – Critères de Bund et ses collègues (2013) et stratégies développées par les femmes entrepreneures
Source : L'auteur

La lecture de ce tableau suggère que, dans la pratique, des femmes entrepreneures développent en période de crise des stratégies dont certaines peuvent être classées comme des innovations sociales, alors que d'autres demeurent de simples stratégies d'adaptation.

En ce qui concerne les stratégies pouvant être considérées comme des innovations sociales, le tableau 3 permet d'en identifier deux, à savoir la production de masques artisanaux (diversification de produits) et la vente ambulante de produits maraichers (exploration de nouvelles niches de clients). Ces deux stratégies satisfont à tous les critères de Bund et ses collègues (2013). Elles permettent de satisfaire des besoins sociaux, en l'occurrence le besoin de nutrition et de préservation de l'état de santé des populations confinées en raison de la crise. De plus, elles comportent des éléments nouveaux, dans la mesure où la production de masques artisanaux est une nouveauté dans l'activité de couture. En revanche, la vente ambulante de produits maraichers pour atteindre les clients à leur domicile n'a rien de nouveau à Brazzaville (Missié, 2005) et dans les villes africaines (Monnet, 2006).

Exploration de nouvelles niches de clients

En effet, dans les villes africaines, il est courant de voir les vendeurs de fruits le long des avenues et des rues pour vendre leurs produits. Il en est de même des cordonniers ambulants, qui proposent leurs services aux domiciles des clients. Ce qui est nouveau est l'extension de cette pratique aux produits maraichers qui, jusqu'ici, n'étaient vendus que dans les marchés ou les hangars qui offrent les meilleures conditions de

conservation en matière de protection contre le soleil et la facilité d'accès à l'eau pour rafraichir les produits. Ainsi, la vente ambulante des produits maraichers dans une cuvette avec de l'eau, tout en évitant une exposition prolongée au soleil, est la nouveauté dans cette stratégie développée par les femmes.

Diversification des produits

Il convient de relever que, pour une microentreprise aux prises avec des aléas environnementaux, le développement et l'introduction de nouveaux produits sont essentiels à sa survie. Cooper et McIntyre (1993) considère cette stratégie comme étant la plus risquée. Pourtant, elle est la plus importante pour une entreprise en présence de situations adverses.

En effet, le développement et l'introduction d'un nouveau produit font partie de la diversification, qui est une stratégie répandue dans le secteur manufacturier (Haug et Pidun, 2013). Pour Su et Tsang (2015), elle vise un changement d'orientation au sein de l'entreprise, soit en développant de nouveaux produits, soit en s'étendant sur un nouveau marché. Elle est adoptée pour compenser les pertes enregistrées avec un produit ou sur un marché affecté par la crise par le biais du profit provenant d'un autre produit ou d'un nouveau marché.

Ainsi, les récits examinés dans ce travail nous montrent que les femmes engagées dans des activités génératrices de revenus recourent à des stratégies d'adaptation ou de survie qui, en plus, peuvent être classées comme des innovations sociales. Les extraits successifs suivants en donnent une illustration :

> Mon activité me permet de vivre. C'est vrai que la grande activité n'y est plus, mais, en ce qui concerne la production des masques, Dieu est en train de faire. (madame Aubierge)

> Avant, les vendeuses du marché achetaient toute la planche et, en deux jours, sinon trois, elles avaient récupéré toute la production. Maintenant, elles achètent juste la moitié de la planche et je me débrouille à vendre le reste, chaque jour, sur le chemin de retour à la maison. Lorsque je ne vends pas tout, je le fais le matin en venant au jardin. (madame Raguie)

> Avant la crise, nous avions un réseau de clients et la livraison se faisait à domicile et dans les marchés, notamment ceux de Texaco et Massengo. Avec la limitation des mouvements due à la pandémie, nous avons développé de nouveaux circuits de livraison aux alentours des sites de production à la conquête des zones d'accès difficiles telles que Trois-Poteaux, à Massengo. (madame Julie)

Enfin, les deux stratégies fonctionnent bien puisqu'elles sont répandues chez les couturières pour la fabrication de masques artisanaux et chez les maraichères pour la vente ambulante de produits, même après le confinement.

Flexibilité dans la gestion de la main-d'œuvre

En ce qui concerne les stratégies liées à la main-d'œuvre, celles-ci permettent aux femmes de s'adapter à un environnement complexe et dynamique (Way, Wright et Tracey, 2013; Camps, Oltra, Aldàs-Manzano, Buenaventura-Vera et Torres-Carbballo, 2015). Cette flexibilité est indispensable dans un contexte de crise comme celui du coronavirus. À cet égard, les récits exploités dans ce travail suggèrent que les femmes entrepreneures recourent à la main-d'œuvre en fonction du volume de leurs activités et du contexte de la crise.

Les femmes qui ont une épargne peuvent drainer, par le biais du salariat ou de paiement forfaitaire, la main-d'œuvre disponible. C'est le cas de madame Julie, qui s'engage à recruter du personnel pour faire face à la crise. De même, madame Justine paie le service d'un transporteur à la brouette pour acheminer ses achats jusqu'à la maison. À l'opposé, celles qui ne peuvent pas recourir à ces deux premières formes développent une troisième forme de recours, qui est l'implication des membres de la famille. C'est le cas de madame Jacqueline, qui a recours à ses enfants pour vendre ses beignets et de madame Inès, qui fait appel à son frère pour l'aider dans la vente de pain.

Ainsi, la flexibilité dans la gestion des ressources humaines apparaît comme une capacité grâce à laquelle les femmes peuvent facilement s'adapter aux changements des contingences environnementales (Camps et collab., 2015; Sekhar, Patwardhan et Vyas, 2016). Bien que cette stratégie ne soit pas une innovation sociale, elle aide bien les femmes à poursuivre leurs activités en période de crise, où les actifs incorporels tels que les connaissances et d'autres actifs corporels jouent un rôle important (Aryee, Walumbwa, Seidu et Otaye, 2016).

Conclusion et implications de politiques

L'objectif de ce travail était d'identifier les stratégies développées par les femmes à la tête de microentreprises et de vérifier si celles-ci sont des innovations sociales. Pour ce faire, des récits de vie ont été recueillis pendant la période du confinement pandémique couvrant les mois de mars et d'avril 2020. L'analyse de ces récits a montré que les stratégies développées par les femmes sont ambidextres. Elles associent aussi bien les stratégies d'exploitation que d'exploration. Les stratégies d'exploitation ont porté sur les déplacements, sur la flexibilité dans la gestion de la main-d'œuvre et sur l'ajustement des jours et des horaires de travail pour maintenir un certain niveau d'activité en pleine crise pandémique. Les stratégies d'exploration, quant à elles, ont porté sur la recherche d'une nouvelle clientèle et sur le développement de nouveaux produits en période de crise.

En prenant appui sur les critères de Bund et ses collègues, (2013), l'analyse a montré que toutes les stratégies développées par les femmes ne sont pas des innovations sociales. Dans le cas des récits de vie exploités dans cet article, seules la production des masques artisanaux et la vente ambulante de produits maraichers peuvent être considérées comme des innovations sociales. Les stratégies relatives à la gestion des ressources humaines sont certes indispensables à la survie des activités, mais ne peuvent pas être classées comme des innovations sociales au sens de Bund et ses collaborateurs, (2013).

En somme, l'ambidextérité est une réalité dans les microentreprises des femmes, notamment en période de crise pandémique. Ce résultat suggère que la capacité à développer de façon simultanée des activités d'exploitation et d'exploration a été déterminante dans la poursuite des activités des femmes pendant la crise. Néanmoins, les femmes à la tête de microentreprises doivent également cultiver l'innovation pour faire face aux changements qui se produisent constamment dans leur environnement de travail. C'est pourquoi elles doivent garder à l'esprit le rôle important que joue le développement de la flexibilité dans la pratique de leur activité.

En effet, ces entrepreneures doivent commencer à employer plus rigoureusement des formules de flexibilité fonctionnelle qui contribuent au succès de l'entreprise. Il s'agit d'une conception de la flexibilité placée dans le paradigme des capacités dynamiques de l'organisation, ce qui faciliterait le développement d'un apprentissage ambidextre. Par conséquent, elle faciliterait aussi la capacité de l'organisation à être efficace en exploitant les connaissances qu'elle possède ainsi que la capacité d'apprendre à s'adapter aux nouvelles exigences imposées par son environnement.

Ainsi, il est nécessaire d'insister, en matière de structures d'encadrement des femmes entrepreneures, sur la flexibilité comportementale, c'est-à-dire l'aptitude des femmes à développer la capacité à adapter leurs actions aux nouvelles situations qui pourraient survenir dans leur environnement. Ces femmes ne pourront atteindre cette flexibilité comportementale qu'en ayant développé la flexibilité des compétences. En d'autres termes, les femmes à la tête d'une microentreprise doivent être polyvalentes et développer de nouvelles compétences afin d'accomplir les différentes tâches et/ou fonctions qu'exige l'ambidextrie et qui les mèneront à l'innovation sociale.

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères remerciements à Steffie Raynica Mboulou, Jacqueline Offélé, Roland Didier Frédéric Bany et Igor Bambi, tous chercheurs au Laboratoire de recherches et d'études économiques et sociales (LARES), pour leur précieuse aide lors de la phase de recueil des récits de vie en période de confinement.

NOTES

1 Les cinq forces évoquées sont : 1) le pouvoir de négociation des clients, 2) le pouvoir de négociation des fournisseurs, 3) la menace des produits de substitution, 4) la menace d'entrants potentiels sur le marché et 5) l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

2 Les activités des femmes en microentreprise sont dominées par le commerce et par l'agriculture.

3 Au Congo, cette expression signifie que Dieu ne cesse de nous apporter son secours.

RÉFÉRENCES

Ahammad, F. M., Mook Lee, S., Malul, M. et Shoham, A. (2015). Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks, *Human Resource Management*, *54*(1), 45-62. https://doi.org/10.1002/hrm.21668

Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. et Otaye, L. E. (2016). Developing and leveraging human capital resource to promote service quality testing a theory of performance. *Journal of Management*, *42*(2), 480-499. https://doi.org/10.1177/0149206312471394

Asare, R., Akuffobea, M., Quaye, W. et Atta-Antwi, K. (2015). Characteristics of micro, small and medium enterprises in Ghana: Gender and implications for economic growth. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, *7*(1), 26-35. https://doi.org/10.1080/20421338.2014.979651

Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, *69*(4), 61-83. https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.61

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Berry, A., Rodriguez, E. et Sandee, H. (2001). Small and medium enterprise dynamics in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, *37*(3), 363-368. https://doi.org/10.1080/00074910152669181

Bund, E., Hubrich, D.-K., Schmitz, B., Mildenberger, G. et Krlev. G. (2013a). Blueprint of social innovation metrics – contributions to an under- standing of opportunities and challenges of social innovation measurement. A deliverable of the project TEPSIE. Brussels: European Commission. Repéré à https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/18700/1/D2.4_final.pdf

Bruner, J. (1986). *Actual Minds, Possible Worlds*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Bryan, L. et Farrell, D. (2008). Leading through uncertainty. *McKinsey Quarterly*. Repéré à http://www.mckinseyquarterly.com/Leading_through_uncertainty_2263

Camps J., Oltra, V., Aldás-Manzano, J., Buenaventura-Vera, G. et Torres-Carballo, F. (2015). Individual performance in turbulent environments: The role of organizational learning capability and employee flexibility. *Human Resource Management*, *55*(3), 363-383. https://doi.org/10.1002/hrm.21741

Cantarello Nosella, A. S. et Filippini, R. (2012). The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art. *Strategic Organization*, *10*(4), 450-465. https://doi.org/10.1177/1476127012457979

Cao, Q., Gedajlovic, E. et Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, *20*(4), 781-796. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426

Chebbi, H., Yahiaoui, D., Vrontis, D. et Thrassou, A. (2015). Building multiunit ambidextrous organizations: A transformative framework. *Human Resource Management*, *54*(1), 115-177. https://doi.org/10.1002/hrm.21662

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Cooper, P. et McIntyre, D. (1993). Commonality in teachers' and pupils' perceptions of effective classroom learning. British Journal of Educational Psychology, *63*(3), 381–399. doi:10.1111/j.2044-8279.1993.tb01066.x

Dedee, J. et Vorhies, D. (1998). Retrenchment activities of small firms during economic downturn: An empirical investigation. *Journal of Small Business Management*, *36*(3), 46-61.

Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. Dans R. H. Kilmann, L. R. Pondy et D. Slevin (dir.), *The management of organization design: Strategies and implementation* (p. 167-188). New York, NY: North Holland.

Eisenhardt, K. M. et Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10-11), 1105-1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266

Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, *35*(2), 202-225. https://doi.org/10.5465/amr.35.2.zok202

Gulati, R. etPuranam, P. (2009). Renewal Through Reorganization: *The Value of Inconsistencies Between Formal and Informal Organization. Organization Science*, *20*(2), 422-440. doi:10.1287/orsc.1090.0421

Gupta, A. K., Smith, K. G. et Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, *49*(4), 693-706. https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026

Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L. et Figge, F. (2016). Ambidexterity for corporate social performance. *Organization Studies*, *37*(2), 213-235. https://dx.doi.org/10.1177/0170840615604506

Hall, C. et Harvie, C. (2003). *A comparison of the performance of SMEs in Korea and Taiwan: Policy implications for turbulent times* (Mémoire de maîtrise non publié), University of Wollongong, Wollongong, Australie.

Haubert, M. (1999). L'application des politiques libérales dans le secteur agraire et le rôle des paysans comme entrepreneurs. *Revue Tiers Monde*, *XL*(157), 87-106. https://doi.org/10.3406/tiers.1999.5368

Haug, J et Pidun, U. (2013). Diversification and Competitive Advantage: A Risk-Based Explanation. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, *2013*(1), 13418-13418. doi: 10.5465/AMBPP.2013.13418abstract

He, Z. L. et Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, *15*(4), 481-494. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078

Hodorogel, R. G. (2009). The economic crisis and its effects on SMEs. *Theoretical and Applied Economics*, *5*(534), 79-88. Repéré à http://www.store.ectap.ro/articole/389.pdf

Hugon, P. (1996). Incertitude, précarité et financement local : le cas des économies africaines. *Revue Tiers Monde*, *145*, 13-40. https://doi.org/10.3406/tiers.1996.5026

Koubaa, S. (2017). L'ambidextrie pour comprendre l'action de l'entrepreneur. *Projectics/Proyéctica/Projectique*, *1*(16), 31-50. Repéré à https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-1-page-31.htm

Lesteven, A. (1985). L'économie sociale familiale dans le développement rural : quelques réflexions sur la situation de l'Afrique noire francophone. *UNESCO : Science and Technology Education Document Series*, *14*. Repéré à https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000064167

Lynn, M. (2009, 17 mai). The new capitalism. *Sunday Times*, p. 4.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, *2*(1), 71-87. Repéré à https://www.jstor.org/stable/2634940

Michael, S. C. et Robbins, K. D. (1998). Retrenchment among small manufacturing firms during recession. *Journal of Small Business Management*, *36*(3), 35-45.

Missié J. P. (2005). Dépérissement de l'Etat et stratégies de survie en Afrique centrale : le cas des exclus sociaux au Congo Brazzaville. Dans Mukawa D. P. et Tchouassi G. (dir.), *Afrique Centrale : crises économiques et mécanismes de survie* (p. 315-325), CODESRIA, Dakar.

Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J. et Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, *20*(4), 812-828. http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0427

Monnet, J. (2006). Le commerce de rue, ambulant ou informel et ses rapports avec la métropolisation : une ébauche de modélisation. *Autrepart*, *3*(39), 93-109. https://doi.org/10.3917/autr.039.0093

MPMEASI et INS. (2017). *Recensement des très petites, petites, moyennes entreprises et des artisans : rapport principal.* Ministre des petites et moyennes entreprises, de l'artisanat et du secteur informel et Institut National de la Statistique. Brazzaville: MPMEASI et INS.

Narjoko, D. et Hill, H. (2007). Winners and losers during a deep economic crisis: Firm-level evidence from Indonesian manufacturing. *Asian Economic Journal*, *21*(4), 343-368. https://doi.org/10.1111/j.1467-8381.2007.00261.x

Nugent, J. et Yhee, S. (2002). Small and medium enterprises in Korea: Achievements, constraints and policy issues. *Small Business Economics*, *18*, 85-119. https ://doi.org/10.1023/A :1015181911497

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2004, 3-5 juin). *Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondiale : vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée*. Communication présentée lors de la 2e Conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME), Istanbul, Turquie. Repéré à http ://www.oecd.org/fr/industrie/pme/31946170.pdf

O'Reilly, C. A. et Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 185-206. https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002

Penrose, R. (1989). *The emperor's new mind: Concerning computers, minds, and the laws of physics*. Oxford, R.-U. : Oxford University Press.

Porter, M. E. (1980a). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY : Free Press.

Prieto, I. M. et Pérez Santana, M. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, *51*(2), 189-211. https://doi.org/10.1002/hrm.21463

Raisch, S. et Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, *34*(3), 375-409. https://doi.org/10.1177/0149206308316058

Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. Dans R. B. Lam (dir.), *Competitive strategic management* (p. 566-570). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Sato, Y, (2000). How did the crisis affect small and medium-sized enterprises? From a field study of the metal-working industry in Java. *The Developing Economies*, *38*(4), 572-595. https://doi.org/10.1111/j.1746-1049.2000.tb00891.x

Sekhar, C., Patwardhan, M. et Vyas, V. (2016). A study of HR flexibility and firm performance: A perspective from IT industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *17*(1), 57-75. https://doi.org/10.1007/s40171-015-0120-2

Smith, W. K. et Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, *36*(2): 381-403. doi: 10.5465/AMR.2011.59330958

Smith, W. K. et Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, *16*, 522-536. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134

Su, W. et Tsang, E. W. K. (2015). Product diversification and financial performance: The moderating role of secondary stakeholders. *Academy of Management Journal*, *58*(4), 1128–1148. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0454

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

ter Wengel, J. et Rodriguez, E. (2006). SME export performance in Indonesia after the crisis. *Small Business Economics*, *26*, 25-37. https://doi.org/10.1007/s11187-004-6491-y

Tripsas, M. (1997). Unraveling the process of creative destruction: Complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry. *Strategic Management Journal*, *18(*Summer Special Issue), 119-142. Repéré à https://www.jstor.org/stable/3088213

Turner, N., Swart, J. et Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *15*(3), 317-332. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00343.x

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B. et Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*, *46*(4), 824-846. https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0315

Way, S. A., Wright, P. M. et Tracey, J. B. (2013). HR flexibility and firm performance: The cross-level moderating effect of industry dynamism. *Academy of Management Proceedings*, *1*. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2013.10607abstract

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171-180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

Wooldridge, B. et Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and the organizational performance. *Strategic Management Journal*, *11*(3), 231-241. https://doi.org/10.1002/smj.4250110305

Zimmermann, A., Raisch, S. et Birkinshaw, J. (2015). How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. *Organization Science*, *26*(4), 1119-1139. https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0971

Annexe

1. Récit de Raguie : une agricultrice de la ceinture maraichère de Brazzaville

« Je travaille à 100 fils. Je suis maraichère. Nous avons commencé le maraichage depuis longtemps. Depuis la crise du coronavirus (COVID-19), nous ne travaillons plus assez. Nous travaillons très peu parce que nous avons peu de temps. Nous venons à pied et nous arrivons au lieu de travail tard et le temps de travail est réduit. Nous quittons la maison à 7 h et nous arrivons au travail à 10 h. À 15 h, nous devons déjà quitter le marché. Comme vous pouvez le constater, le temps de travail est réduit. Vraiment, même vendre devient difficile : la production est faible et les produits à vendre ont baissé, tout comme les prix. Il en est ainsi parce que le marché a lieu seulement trois jours dans la semaine (lundi, mercredi et vendredi). Nos clients n'achètent plus assez, car s'ils ne vendent pas tout le jour du marché, ils vont enregistrer des pertes, car, le jour suivant, il n'y a pas de marché et les produits se dégradent.

Avant, les vendeuses au marché achetaient toute la planche et, en deux jours, sinon trois, elles avaient récupéré toute la production. Maintenant, elles achètent juste la moitié de la planche et je me débrouille à vendre le reste, chaque jour, sur le chemin de retour à la maison. Lorsque je ne vends pas tout, je le fais le matin en venant au jardin.

Avant la crise du coronavirus, nous vendions bien notre production; nous étions bien. Mais maintenant, il y a un décalage dans la vente et dans le travail. Parfois, nous avons mal aux pieds. Nous venons et rentrons à pied, donc c'est très difficile. Cette activité nous permet de prendre soin de la famille, des enfants. Le maraichage est une bonne activité. Mais, maintenant que nous ne travaillons pas assez, l'entretien des enfants devient difficile parce que nous vendons seulement comme ça. Nous pratiquons des prix bas pour que les clients achètent pour écouler les produits. Comme mon mari ne travaille plus, nous vivons uniquement du maraichage et l'entretien des enfants devient difficile. »

2. Récit de madame Jacqueline : une femme engagée dans une activité de fabrication et de vente des beignets

« Je m'appelle Jacqueline et mon activité consiste en la fabrication et la vente de beignets. J'exerce cette activité depuis trois ans. En temps normal, pour la fabrication des beignets, j'achète un demi-sac de farine, un demi-sac de sucre, un bidon d'huile, du bois de chauffe, la levure et du papier d'emballage. Je me procurais ces intrants à bon prix avant la crise. Maintenant, les prix de ces intrants ont augmenté. Je n'arrive plus à acheter un demi-sac de farine parce que mon budget ne me le permet plus. Je me contente d'un quart de sac de farine pour mon activité quotidienne. Il n'y a que le déplacement qui ne me coûte pas grand-chose, car je m'approvisionne au même endroit et c'est proche de la maison.

Avant, je produisais beaucoup. Avec un demi-sac de farine, je pouvais faire une recette de 30 000, voire 35 000 francs CFA par jour. Les clients achetaient aussi, donc je pouvais vendre tous mes beignets le même jour. Maintenant, avec un quart de sac de farine, je n'arrive pas à écouler toute ma production. Il y a beaucoup d'invendus. Pour limiter les pertes, je suis obligée de vendre les beignets à mes voisins en me déplaçant de parcelle en parcelle. Le bénéfice ne répond plus. Depuis le début de la crise, le bénéfice n'est plus important. Je ne peux plus épargner comme avant. Cette crise nous pousse même à nous endetter pour continuer à faire notre activité.

Dans l'exercice de mon activité, je suis en contact avec beaucoup de clients. Je peux dire que j'ai la maladie devant moi tous les jours puisque je vends. Pour éviter la contamination au coronavirus, j'ai acheté des bavettes et j'ai de l'eau en permanence pour que mes clients se lavent les mains, d'autant plus que certains mangent sur place.

Cette activité me permet de prendre en charge certaines dépenses de la maison. Maintenant, c'est difficile parce que mon mari ne travaille plus. Il n'a rien et je dois prendre en charge toutes les dépenses de la maison et c'est lourd pour moi. Tous les jours, j'exécute les mêmes tâches à la maison. C'est au niveau de mon activité que les jours et les heures ont changé. Déjà, je n'exerce mon activité que trois jours dans la semaine (lundi, mercredi et vendredi). Cela tue mon activité parce que trois jours, c'est peu et j'ai une grande charge. Il n'est pas possible d'épargner dans ces conditions. Je suis engagée dans une ristourne et maintenant c'est difficile d'honorer cet engagement.

Sur le plan de la famille, je bénéficie de l'aide des enfants dans l'exercice de mon activité. Les enfants m'aident beaucoup. Ils vendent les beignets pendant que je fais la production. Maintenant, ils ne peuvent plus m'aider à cause du coronavirus, qui nous impose de les protéger. Mon mari m'aidait aussi financièrement. Mais aujourd'hui, il ne travaille plus et ne peut pas me soutenir. En ce moment, je pleure, tout comme lui. Personne ne peut aider l'autre; c'est difficile. Nous sommes comme en guerre parce que les activités sont inexistantes. C'est comme si les gens avaient déménagé. La ville n'a plus personne; chacun est dans son coin. Sur les portails, il est écrit *Restez chez vous* (rire). Le pays est en péril. »

3. Récit de madame Inès : une vendeuse de pain

« Je suis madame Inès. Je tiens une boutique de vente de pain à Moukondo. J'exerce cette activité depuis trois mois. Mon activité consiste à vendre du pain pour le compte d'une boulangerie, qui me livre le pain le matin et l'après-midi. Avant le confinement, la boutique était ouverte de 6 h à 22 h. Maintenant, elle n'est ouverte que de 8 h à 19 h 30 à cause du couvre-feu, qui commence à 20 h. En dépit de ce changement, les ventes ont augmenté depuis la crise sanitaire. La recette est passée, en moyenne, de 100 000 à 150 000 francs CFA.

Mon activité se déroule bien, car je n'ai aucun problème de déplacement parce que j'habite dans le quartier. J'ai pris des précautions pour éviter la COVID-19. Je fais obligation aux clients de se laver les mains à l'entrée de la boutique et je fais respecter la distanciation sociale. J'ai des gants pour prendre l'argent et une pince pour éviter de toucher les pains avec mes mains. L'activité est très rentable depuis qu'il y a le confinement. Le respect des heures du couvre-feu fait que la boulangerie me livre le pain à 8 h, alors que les clients y sont déjà, donc cela crée un peu de désordre.

Dans l'exercice de mon activité, en pleine crise de la COVID-19, je bénéficie du soutien de ma famille, notamment mon frère. À cause de la crise, les deux filles qui travaillent chez moi sont confinées. Je tiens la boutique moi-même et, quand je me déplace pour une heure ou deux, c'est mon frère qui vient me suppléer.

J'ai ouvert la boutique le 19 février 2020. En temps normal, les gens vaquent à leurs occupations et nombreux sont ceux qui ne connaissaient pas la boutique. Je peux dire que j'ai la maladie devant moi tous les jours puisque je vends. La crise de la COVID-19 a été donc une opportunité pour lancer mon activité. »

Validation du modèle d'intention d'utilisation du paiement mobile en contexte de pandémie de COVID-19

Affia Angeline Ahognisso[a], Zié Dao[b], Kanigué Sanogo[c]

RÉSUMÉ. Le paiement mobile apparait comme une solution idéale dans cette période de lutte mondiale contre la pandémie de COVID-19. Cependant, plus de la moitié des Ivoiriens (soit 53,13 %) continuent d'être réticents à l'utilisation du paiement mobile. Dans cette perspective, cette recherche explore les déterminants de l'utilisation du paiement mobile et de leur influence sur l'intention d'utilisation. L'influence de ces facteurs a été testée à l'aide d'un modèle d'équations structurelles sur un échantillon de 250 Ivoiriens. Les résultats montrent que la confiance et la facilité d'utilisation influencent positivement l'intention des Ivoiriens d'utiliser le paiement mobile. Quant à la sécurité perçue, une bonne perception de la sécurité n'a aucune influence sur l'intention d'utilisation, tandis qu'une mauvaise perception de la sécurité influence négativement l'intention d'utilisation.

ABSTRACT. *Mobile payment appears to be an ideal solution in this period of global fight against the COVID-19 pandemic. However, more than half of Ivorians (53.13%) continue to be reluctant to use mobile payment. With this in mind, this research explores the determinants of the use of mobile payment and their influence on usage intention. The influence of these factors was tested using a structural equation model on a sample of 250 Ivorians. The results show that trust and ease of use positively influence the Ivorians' intention to use mobile payment. As for perceived security, a good perception of security has no influence on the intention to use, while a poor perception of security has a negative influence on the intention to use.*

Introduction

Depuis la fin de 2019, une pandémie connue sous le nom de COVID-19 a été signalée pour la première fois à Wuhan, dans la province du Hubei, en Chine (Zhang et Ma, 2020). Depuis, la maladie n'a pas cessé de progresser dans le monde. À la fin du mois de mai, le rapport 132 du 31 mai 2020 de l'Organisation mondiale de la santé (OMS, 2020) indiquait un total de 5 934 936 cas d'infection à la maladie à coronavirus, dont 117 551 cas en seulement 24 heures. À cette vitesse de propagation, la pandémie ne laisse personne indifférent (Tougan et Théwis, 2020). Elle a imposé au monde entier la mise en œuvre de mesures drastiques pour limiter la propagation du virus (Dube, 2020).

Parmi les mesures prises par de nombreux gouvernements pour lutter contre la propagation de la maladie, nous pouvons citer l'interdiction des rassemblements publics, la mise en place de distanciation sociale et, surtout, le confinement. Les populations sont contraintes de rester chez elles et de réduire au mieux le contact les unes avec les autres. En effet, selon l'OMS, le virus qui occasionne l'infection à la COVID-19 se transmet essentiellement par des gouttelettes produites lorsqu'une personne infectée tousse, éternue ou expire. Ces gouttelettes étant trop lourdes pour rester dans l'air, elles tombent rapidement au sol ou sur toute surface proche. Ainsi, toute personne à proximité d'une personne malade ou touchant une surface contaminée puis ses yeux, son nez et sa bouche pourrait être contaminée.

[a] D. Sc. Gestion, Université Félix-Houphouët-Boigny, Abidjan, Côte d'Ivoire, membre du Laboratoire de recherche en gestion des entreprises
[b] D. Sc. Gestion, Université Alassane Ouattara, Bouaké, Côte d'Ivoire, membre du Laboratoire de recherche en gestion des entreprises
[c] D. Sc. Gestion, Université Alassane Ouattara, Bouaké, Côte d'Ivoire, membre du Laboratoire de recherche en gestion des entreprises

Cette situation très difficile a changé considérablement le mode de vie et le comportement d'achat de nombreuses personnes. Par ailleurs, on ne sait toujours pas quand la pandémie atteindra son apogée (Zhang et Ma, 2020). De ce fait, les populations devraient continuer, et ce, encore pour longtemps, à vivre sans certaines habitudes telles que les contacts physiques, les poignées de mains, les accolades, les attroupements, les transactions en face à face, etc. En raison de ce changement drastique de leurs habitudes, il est impératif de comprendre comment les populations s'adaptent pendant la pandémie.

À l'instar de tous les pays durement touchés, la Côte d'Ivoire, qui constitue le terrain de cette étude, continue de voir le nombre de cas infectés s'accroitre au sein de sa population. Ainsi, elle recommande, voire exige à celle-ci le strict respect des mesures dites de barrière à la propagation de la maladie.

Dans ce contexte difficile, une des options qui pourraient s'offrir aux consommateurs ivoiriens est l'adoption ou l'utilisation du paiement mobile. En effet, selon certaines recherches, le paiement mobile est l'un des moyens les plus sûrs pour les transactions à distance et sans contact (Jung, Kwon et Kim, 2020; Chaix et Torre, 2015; Chaix, 2013). Depuis plusieurs années, le paiement mobile connait une rapide évolution, surtout dans les économies en voie de développement ou faiblement bancarisées (Chaix et Torre, 2015). L'accroissement rapide de l'adoption des téléphones intelligents et les avancées technologiques dans les appareils mobiles sont régulièrement indexés pour être à la base de cette évolution. Ainsi, ces avancées permettent aux individus d'utiliser leur appareil mobile pour payer des biens et services ainsi que pour transférer de l'argent entre amis (Jung et ses collaborateurs, 2020). Les services de paiement mobile sont donc principalement caractérisés par le transfert d'argent et par le paiement sans contact. Ces caractéristiques pourraient s'avérer satisfaisantes au besoin de protection contre l'infection à la COVID-19.

En Côte d'Ivoire, la vulgarisation de l'argent mobile fait partie de la réglementation de la Banque Centrale des États d'Afrique de l'Ouest (BCEAO, 2015) incitant les institutions non bancaires à émettre de la monnaie électronique. Dès la mise en place de cette réglementation, cinq sociétés ont lancé un service d'argent mobile en Côte d'Ivoire : Orange, MTN, Moov, CelPaid et Qash Services. Ces investissements, combinés à une initiative du gouvernement tendant à numériser les frais d'inscription scolaire dès 2014, sont des facteurs motivants à l'utilisation des services de paiement mobile. Pourtant, le rapport de l'Autorité de régulation des télécommunications de Côte d'Ivoire (ARTCI, 2019) du dernier trimestre de l'année 2019 indique que, sur un total de 37 376 603 abonnés aux services mobiles, seulement 17 521 108 sont utilisateurs, soit un taux d'utilisation de 46,87 %. Cela signifie que ces investissements n'ont visiblement pas suffi pour la majorité des Ivoiriens à se tourner vers le paiement mobile.

La réalisation de paiements est le principal cas d'utilisation de l'argent mobile en Côte d'Ivoire. Cependant, quels que soient les investissements des fournisseurs ou l'initiative du gouvernement, de nombreux travaux de recherche montrent que les abonnés de services de paiement mobile ne réalisent des paiements que lorsqu'ils sont convaincus de leur utilité (Baumüller, 2018; Deshmukh, Naware et Mumbai, 2014; Sridharan, Pramod et Sunitha, 2014; Yang, Lu, Gupta, Cao et Zhang, 2012).

Au regard de ce qui précède, il est évident que le paiement sans contact et à distance est utile dans un contexte d'interdiction des contacts physiques, des poignées de mains, des déplacements non indispensables, etc. Cependant, ce qui reste à savoir, c'est quelles sont les motivations des Ivoiriens à l'acceptation et/ou l'utilisation du paiement mobile?

Pour répondre à cette question, cette étude explore les déterminants de l'utilisation des services de paiement mobile, puis leur influence sur l'intention de les utiliser. Dans un premier temps, il s'agit d'identifier les facteurs qui déterminent l'utilisation de tels services. Dans un second temps, nous analysons l'influence de ces facteurs sur l'intention de la population ivoirienne d'utiliser le paiement mobile.

Dans cette période de lutte contre la pandémie de COVID-19, cette étude présente un grand intérêt à la fois pour les dirigeants d'entreprise et les potentiels utilisateurs du paiement mobile. En effet, elle permet aux fournisseurs de services de paiement mobile de connaitre les facteurs ou les caractéristiques qui motivent les Ivoiriens à leur utilisation. Quant à la population ivoirienne, cette étude indique un des moyens pour se protéger au mieux contre la pandémie de COVID-19 en évitant les contacts avec les autres.

1. Revue de littérature et développement des hypothèses de recherche

La revue de littérature aborde les principaux concepts de la recherche ainsi que les relations qui existent entre eux.

1.1 Confiance

En sciences de gestion, le concept de confiance trouve ses origines dans la théorie des organisations. C'est une des méthodes fondamentales d'atteindre un optimum social et collectif. Précisément en marketing des services, l'étude de la confiance favorise le développement d'une relation durable entre le personnel en contact et le client (Gronroos, 1990; Perrien et Ricard, 1995). Selon Lagace et Gassenheimer (1991), la confiance est une attitude qui mène un partenaire à s'engager avec quelqu'un malgré une possibilité éventuelle de perte qui serait subie en raison du comportement de cette personne. Selon la définition de Moorman, Zaltman et Deshpande (1992), la confiance est comme une attente, une croyance, mais aussi une intention de comportement ou un comportement qui sous-entend la vulnérabilité et l'incertitude. La confiance étant conçue comme une croyance, elle consiste donc à compter sur une information reçue d'une autre personne à propos d'états incertains de l'environnement et de leurs conséquences au sein d'une situation de risque.

Dans la même veine, Ganesan (1994), Doney et Cannon (1997) ainsi que Ganesan et Hess (1997) associent à la confiance deux dimensions : 1) la crédibilité, qui est l'attribution au partenaire, la volonté de respecter ses promesses et 2) la bienveillance, qui représente les bonnes intentions du partenaire et son engagement à accorder la primauté à la satisfaction des besoins du client.

Rempel, Holmes et Zanna (1985) suggèrent plutôt une conception tridimensionnelle de la confiance. Premièrement, elle traduit la possibilité de prévoir le comportement à venir du partenaire en fonction de la consistance et de la stabilité de ses comportements passés. Deuxièmement, elle représente la possibilité de compter sur son partenaire en fonction des qualités, c'est-à-dire l'honnêteté, la franchise ou autres. Enfin, elle signifie le fait d'avoir foi en son partenaire, sans que cette foi s'appuie sur des éléments tangibles liés à une expérience antérieure.

Gurviez et Korchia (2002) récapitulent les conceptions tridimensionnelles en définissant la confiance comme étant un ensemble de présomptions accumulées quant à la crédibilité, à l'intégrité ainsi qu'à la bienveillance du partenaire de l'échange. De son côté, Hess (1995) estime que le consommateur a confiance dans la marque quand il perçoit celle-ci comme étant fiable, honnête et altruiste. En fait, les dimensions proposées par Gurviez et Korchia (2002) sont analogues à celles identifiées par Hess (1995), car la crédibilité est l'équivalent de la fiabilité, l'intégrité est identique à l'honnêteté et, enfin, la bienveillance est synonyme d'altruisme.

Dans une perspective dichotomique de la confiance, Kramer et Tyler (1996) ainsi que Sirdeshmukh, Singh et Sabol (2002) considèrent que, d'une part, la confiance a lieu quand elle fait baisser les coûts des transactions. Elle conduit ainsi à l'évitement des coûts nécessaires afin de se protéger contre les comportements opportunistes et malhonnêtes des parties de la transaction. D'autre part, la confiance implique une prise de risque. Ainsi, elle implique un arbitrage cognitif entre les gains et les coûts qui lui sont subséquents.

En conséquence, nous formulons l'hypothèse suivante :

- *La confiance influence positivement l'intention d'utilisation du paiement mobile en contexte de COVID-19* (hypothèse 1).

1.2 Sécurité perçue

Le concept de sécurité est perçu comme étant la protection de l'information ou des systèmes des menaces (Wang, Wang, Lin et Tang, 2003). Les menaces sont des circonstances, des conditions ou des évènements qui entrainent une peine économique aux données et ressources du système, sous forme de destruction, de modification des données, de blocage du service, de révélation, de modification et/ou fraude, abus et perte (Kalakota et Whinston, 1977).

Pousttchi et Schurig (2004) appréhendent la sécurité perçue comme étant le degré auquel une personne croit que l'utilisation d'une procédure de paiement mobile particulière serait sécurisée.

Schierz, Schilke et Wirtz (2010) affirment que la sécurité perçue a une forte influence sur l'intention d'utilisation du paiement mobile.

Concernant le paiement mobile, les menaces peuvent être liées à la possibilité de piratage de comptes mobiles, à la fraude, à la qualité du réseau ou encore à des attaques à travers l'accès non autorisé aux comptes par une authentification fausse. Ainsi, un client qui croit que l'utilisation du paiement mobile est risquée adoptera probablement une attitude défavorable vis-à-vis du paiement mobile. Au contraire, un client qui croit que l'utilisation du paiement mobile est sécurisée adoptera une attitude favorable vis-à-vis du paiement mobile. En conséquence, nous formulons les deux hypothèses suivantes :

- *La perception positive de sécurité influence positivement l'intention d'utilisation du paiement mobile en contexte de COVID-19* (hypothèse 2);
- *La perception négative de sécurité influence négativement l'intention d'utilisation du paiement mobile en contexte de COVID-19* (hypothèse 3).

1.3 Facilité d'utilisation

La facilité d'utilisation perçue est définie comme « le degré auquel une personne estime que l'utilisation d'un système particulier est exempte d'effort » (van der Heijden, 2002, p. 434, trad. libre). Cette explication découle de la définition du terme « facile » : être libre de toute difficulté ou sans effort. Les travaux de Venkatesh, Morris, Gordon, Davis et Fred (2003) démontrent que l'utilité ainsi que l'effort attendu (facilité d'utilisation) sont fortement reliés à l'intention d'utilisation. L'effort attendu est défini par Venkatesh et ses collaborateurs (2003) comme « le degré de facilité associée à l'utilisation du système » (p. 450, trad. libre) ou comme la facilité d'utilisation selon Davis (1989). Pour cet auteur, la facilité d'utilisation dépend de l'absence d'effort et de contrainte. Ainsi, la probabilité d'acceptation d'un système perçue comme étant facile à utiliser est élevée.

D'autres auteurs (Davis, Bagozzi et Warshaw, 1989; Adams, Nelson et Todd, 1992; Segars et Grover, 1993) démontrent, sur la base du modèle d'acceptation de la technologie (MAT), que la facilité d'utilisation perçue est liée à l'utilité perçue ainsi qu'à l'utilisation d'un système. Si Mallat, Rossi, Tuunainen et Öörni (2009) évoquent la mobilité, Swanson (1982) considère l'accessibilité comme étant liée à la facilité d'utilisation perçue et affirme qu'ils sont en relation avec l'usage perçu. Quant à Shneiderman (1987) ainsi que Branscomb et Thomas (1984), ils attestent que la facilité d'utilisation affecte significativement l'usage ou non d'un système. En conséquence, nous proposons l'hypothèse suivante :

- *La facilité d'utilisation influence positivement l'intention d'utilisation du paiement mobile en contexte de COVID-19* (hypothèse 4).

1.4 Intention d'utilisation

Selon la théorie du modèle d'acceptation de la technologie (MAT), l'utilisation effective d'un système donné suscitera l'intention d'utilisation d'un individu qui est caractérisée simultanément par l'attitude de ce dernier avec l'utilisation d'un système (Ajzen et Fishbein, 1975). Quant à l'attitude c'est une disposition psychologique traduite par l'évaluation d'une entité particulière selon un degré de sentiments positifs sur la technologie.

Selon le MAT c'est l'attitude et l'utilité qui déterminent l'intention comportementale d'utiliser une technologie. L'analyse des travaux antérieurs met en exergue l'impact de l'utilité perçue sur l'intention. Cet impact est perceptible soit directement soit indirectement grâce à l'attitude. Selon Ajzen et Fishbein (1975), la probabilité que l'intention réelle se produise dépend du niveau de l'intention comportementale. Davis (1989), souligne que l'intention d'utilisation mesure la probabilité qu'une personne adopte une demande. Van der Heijden (2002), montre de façon empirique que l'attitude et l'intention expliquent et prédisent le comportement réel.

2. Méthodologie

Afin de tester les hypothèses de notre recherche, nous avons opté pour une étude empirique composée de deux phases : l'une exploratoire et l'autre confirmatoire. Le cadre méthodologique a été conçu autour des propositions faites par des auteurs tels que Gerbing et Anderson (1988) et Rossiter (2002). La méthodologie adoptée s'articule autour de deux points : nous présentons successivement la méthode de collecte, puis la mesure des variables.

2.1 Méthode de collecte

Dans le cadre de la collecte de nos données, nous avons utilisé un questionnaire. Le questionnaire a été soumis à l'ensemble de l'échantillon de l'étude en face à face. Au total, nous avons interrogé près de 200 individus pour la phase exploratoire et nous avons choisi par convenance 250 individus pour la phase confirmatoire. Toutefois, nous avons pris le soin de diversifier l'échantillon. Ainsi, parmi les 250 personnes interrogées, on dénombre 126 hommes (50,4 %), ce qui signifie qu'il y a quasiment autant de femmes (49,6 %) répondantes. Par ailleurs, en ce qui concerne l'âge des répondants, on note la répartition suivante : des personnes âgées de 18 à 25 ans (32 %), de 26 à 35 ans (38 %), de 36 à 45 ans (15,6 %), de 46 à 55 ans (10,6 %) et de 56 ans et plus (3,6 %).

2.2 Mesure des variables

Le questionnaire soumis a été adapté de la littérature, notamment des travaux d'auteurs comme Sweeney et Soutar (2001), Ettis et Haddad (2014), Le Roux, Chandon et Strazzieri (1997) ainsi que Thompson, Higgins et Howell (1991). La sélection des échelles de mesure s'est faite à partir de leurs propriétés psychométriques (fiabilité, validité et stabilité).

Concernant la mesure de la *confiance*, la littérature révèle deux conceptualisations : une unidimensionnelle et l'autre multidimensionnelle. Dans le cadre de la présente recherche, nous avons opté pour la conceptualisation unidimensionnelle, compte tenu de l'orientation générale des items utilisés. Ainsi, avons-nous adapté cinq items des travaux de Le Roux et ses collaborateurs (1997) ainsi que de Lee (2005).

La *sécurité perçue* a été opérationnalisée à partir des travaux d'Ettis et Haddad (2014) et l'échelle de mesure utilisée comprend six items. La perception de la sécurité est appréhendée de deux façons : une catégorie d'individus estime que le paiement mobile est sécurisé, tandis que l'autre catégorie pense le contraire. L'ensemble des items mesure le risque lié à l'utilisation du paiement mobile.

La *facilité d'utilisation* représente une mesure de la perception des individus sur la facilité de l'acte ou de la tâche à accomplir dans l'utilisation du téléphone mobile. Dans notre contexte, ces tâches se résument au paiement. Afin de l'opérationnaliser, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Venkatesh, Morris, Davis et Davis (2003), de Venkatesh, Thong et Xu (2012) ainsi que de Thompson et ses collègues (1991). Au total, six items nous ont permis d'appréhender la facilité d'utilisation.

Enfin, l'*intention d'utilisation* mesure la probabilité qu'une personne utilise le paiement mobile. Pour mesurer cette intention, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Dabholkar et Bagozzi (2002), qui perçoivent l'intention comme un prédicateur du comportement d'usage. Cette variable permet de cerner l'intention et l'usage planifié du paiement mobile. L'échelle de mesure utilisée comporte sept items.

3. Résultats

Afin de tester les qualités psychométriques des variables de la présente recherche, nous avons, dans un premier temps, réalisé une analyse factorielle exploratoire, puis, dans un second temps, une analyse factorielle confirmatoire.

3.1 L'analyse factorielle exploratoire

L'analyse factorielle exploratoire s'est faite par le biais d'une analyse en composantes principales (ACP). Avant de passer à l'ACP, qui s'est faite par rotation varimax, nous nous sommes assuré que les données étaient factorisables (indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) >0,5; test de sphéricité de Bartlett significatif) (voir tableau 1).

Indices	Confiance	Sécurité perçue	Facilité d'utilisation	Intention d'utilisation
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,870	0,773	0,857	0,909
Test de sphéricité de Bartlett significatif	0,000	0,000	0,000	0,000
Valeur propre	3,332	3,071/1,077	3,405	4,657
% de variance expliquée	66,649	69,140	68,102	66,534
Fiabilité (α de Cronbach)	0,873	0,819/676	0,881	0,912

Tableau 1 – Résultats de l'analyse factorielle exploratoire
Source : Données terrain

La factorisation nous a permis de restituer 66,649 % de la confiance, 69,140 % de la sécurité perçue, 68,102 % de la facilité d'utilisation et 66,534 % de l'intention d'utilisation. Afin de tester la fiabilité des instruments de mesure, nous avons calculé les alphas de Cronbach; ceux-ci sont tous supérieurs à 0,6. Par conséquent, les instruments de mesure sont fiables.

L'analyse factorielle exploratoire effectuée a permis d'identifier une dimension de la confiance, deux dimensions de la sécurité perçue, une dimension de la facilité d'utilisation et une dimension de l'intention d'utilisation. Les structures factorielles identifiées à l'issue de l'ACP sont toutes conformes aux échelles existantes.

3.2 L'analyse factorielle confirmatoire

L'analyse factorielle confirmatoire a reposé sur une modélisation par équations structurelles. L'ensemble des traitements s'est fait à l'aide du logiciel Amos, ce qui nous a permis non seulement de tester la fiabilité, mais aussi la validité (convergente et discriminante) des échelles. L'ajustement des différentes mesures a été fait sur les données de la seconde collecte. Dans l'ensemble, les différentes mesures présentent de bonnes qualités d'ajustement (indices absolus, indices incrémentaux et indices de parcimonie).

La confiance

Pour la variable confiance (voir tableau 2), nous observons les données suivantes : RMSEA = 0,000; CFI = 1,000; GFI = 0,996 et le degré de liberté khi² = 0,943. L'ensemble des indices satisfait aux exigences de la littérature.

Catégorie d'indices	Indices retenus	Valeurs de référence	Modèle issu de l'AFE
Indices absolus	AGFI	0,9	0,987
	GFI	0,9	0,996
	SRMR	<0,05	0,011
	RMSEA	0,08	0,000
	P	>0,05	0,451
Indices incrémentaux	CFI	0,9	1,000
	NFI	0,9	0,995
Indices de parcimonie	Khi²/ddl	5	0,943
	CAIC	< au CAIC du modèle saturé	75,585 (106,302)

Tableau 2 – Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de la confiance
Source : Données terrain

La sécurité perçue

Concernant la variable sécurité perçue (voir tableau 3), les indices obtenus sont les suivants : RMSEA = 0,075; CFI = 0,951, GFI = 0,987 et le degré de liberté khi² = 3,492. Au regard des indices obtenus, le modèle s'ajuste bien aux données.

Catégorie d'indices	Indices retenus	Valeurs de référence	Modèle à une dimension	Modèle issu de l'AFE	Modèle AFE sans S4	Modèle de second ordre
Indices absolus	AGFI	0,9	0,801	0,886	0,952	0,952
	GFI	0,9	0,915	0,957	0,987	0,987
	SRMR	<0,05	0,096	0,053	0,025	0,025
	RMSEA	0,08	0,162	0,118	0,075	0,075
	P	>0,05	0,000	0,000	0,007	0,007
Indices incrémentaux	CFI	0,9	0,605	0,812	0,951	0,951
	NFI	0,9	0,594	0,794	0,935	0,935
Indices de parcimonie	Khi²/ddl	5	12,497	7,136	3,492	3,492
	CAIC	< au CAIC du modèle saturé	197,518 (148,822)	149,214 (148,822)	91,923 (106,302)	91,923 (106,302)

Tableau 3 – Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de la sécurité perçue
Source : Données terrain

La facilité d'utilisation

Concernant la facilité d'utilisation (voir tableau 4), nous observons les données suivantes : RMSEA = 0,000; CFI = 1,000; GFI = 0,998 et le degré de liberté khi² = 0,890. Nous pouvons donc conclure que le modèle s'ajuste bien aux données.

Catégorie d'indices	Indices retenus	Valeurs de référence	Modèle issu de l'AFE	Modèle respécifié sans FU5
Indices absolus	AGFI	0,9	0,942	0,990
	GFI	0,9	0,981	0,998
	SRMR	<0,05	0,025	0,008
	RMSEA	0,08	0,086	0,000
	P	>0,05	0,001	0,410
Indices incrémentaux	CFI	0,9	0,912	1,000
	NFI	0,9	0,891	0,989
Indices de parcimonie	Khi²/ddl	5	4,221	0,890
	CAIC	< au CAIC du modèle saturé	91,972 (106,302)	58,475 (70,868)

Tableau 4 – Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de la facilité d'utilisation
Source : Donnée terrain

L'intention d'utilisation

Pour ce qui est de l'intention d'utilisation (voir tableau 5), nous avons obtenu les indices suivants : RMSEA = 0,073; CFI = 0,900; GFI = 0,977 et le degré de liberté khi² = 3,322. Les résultats montrent que le modèle retenu s'ajuste bien aux données.

Catégorie d'indices	Indices retenus	Valeurs de référence	Modèle issu de l'AFE	Modèle respécifié sans INT7
Indices absolus	AGFI	0,9	0,921	0,947
	GFI	0,9	0,961	0,977
	SRMR	<0,05	0,032	0,021
	RMSEA	0,08	0,087	0,073
	P	>0,05	0,000	0,000
Indices incrémentaux	CFI	0,9	0,802	0,900
	NFI	0,9	0,763	0,865
Indices de parcimonie	Khi²/ddl	5	4,325	3,322
	CAIC	< au CAIC du modèle saturé	159,767 (198,430)	114,938 148,822

Tableau 5 – Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de l'intention d'utilisation
Source : Données terrain

La fiabilité et la validité des échelles de mesure

La fiabilité et la validité des échelles de mesure utilisées ont été appréciées par le biais du rhô de Jöreskog et du rhô de validité convergente ou variance moyenne extraite. Tous ces indices sont obtenus par le truchement du modèle de mesure global (voir tableau 6).

Catégorie d'indices	Indices retenus	Valeurs de référence	Modèle initial	Modèle respécifié
Indices absolus	AGFI	0,9	0,795	0,802
	GFI	0,9	0,819	0,826
	SRMR	<0,05	0,070	0,067
	RMSEA	0,08	0,038	0,037
	P	>0,05	0,000	0,000
Indices incrémentaux	CFI	0,9	0,742	0,800
	NFI	0,9	0,740	0,790
Indices de parcimonie	Khi²/ddl	5	1,635	1,613
	CAIC	< au CAIC du modèle saturé	3382,412 (10523,860)	3255,326 (10141,175)

Tableau 6 – Indices d'ajustement du modèle de mesure globale
Source : Données terrain

Certes, les indices d'ajustement de ce modèle sont en deçà des seuils standards admis. Cependant, au regard de la complexité du modèle, Roussel, Durrieu, Campoy et El Akremi (2002) préconisent de revoir le niveau des seuils à la baisse, voire à 0,80 pour les indices que sont AGFI, GFI, NFI et CFI. Ainsi, avons-nous retenu les indices d'ajustement par la méthode des moindres carrés généralisés (MCG). La fiabilité de chaque échelle est particulièrement satisfaisante (voir tableau 7) en raison du niveau satisfaisant des coefficients de Jöreskog (1971), dont la plus petite valeur est 0,898 (sécurité perçue).

Variables	ϱ de Jöreskog	Confiance	Sécurité perçue	Facilité d'utilisation	Intention d'utilisation
Confiance	**0,909**	**0,668**			
Sécurité perçue	**0,898**	0,408	**0,818**		
Facilité d'utilisation	**0,899**	0,423	0,186	**0,690**	
Intention d'utilisation	**0,940**	0,350	0,088	0,398	**0,723**

Tableau 7 – Test de validité convergente - discriminante
Source : Données terrain

Ces valeurs dépassent largement le seuil standard de 0,70 et permettent donc de dire que chaque échelle de mesure mobilisée dans ce travail de recherche est fiable. Par ailleurs, les valeurs de variance moyenne extraite (VME) sont aussi satisfaisantes, car elles sont toutes supérieures à 0,50. Cela implique que chaque variable manifeste reflète effectivement sa variable latente associée et est moins corrélée avec son erreur de mesure (Fornell et Larcker, 1981; Hair, Black, Babin, Anderson et Tatham, 2006). Enfin, nous avons appréhendé la validité discriminante des mesures. La comparaison de chaque VME de variable latente, avec les carrés de corrélation entre la variable et chacune des autres, montre que la validité discriminante est acceptable. À cet effet, on aperçoit par exemple que la VME de la sécurité perçue (0,818) est supérieure aux carrés de corrélation situés sur la même ligne et/ou sur la même colonne de la VME concernée.

3.3 Le test d'hypothèse

Après la validation de nos instruments de mesure, nous sommes passés au test d'hypothèse. Nos quatre hypothèses ont été testées et les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

	Liens directs			
Variables	**Estimate***	**S.E.***	**C.R.***	***P****
Perception positive de la sécurité	-0,03	0,045	-0,653	0,514
Perception négative de la sécurité	-0,14	0,049	-2,831	0,005
Confiance	0,125	0,054	2,324	0,02
Facilité d'utilisation	0,136	0,054	2,536	0,011

*Estimate : coefficient estimé; S.E : écart-type associé; C.R : t de Student; P : niveau de signification

Tableau 8 – Résultat du test d'hypothèse
Source : Données terrain

La confiance

Les résultats suggèrent que la confiance influence positivement l'intention d'utilisation du paiement mobile. En effet, l'estimation est positive (0,125; influence positive) et $P = 0,02$ (influence significative). Lorsque les individus ont confiance dans le paiement mobile, cela renforce leur intention d'utilisation. La confiance s'avère donc être un déterminant de l'intention d'utilisation du paiement mobile. De ce fait, nous pouvons affirmer que l'hypothèse 1 est validée :

- *La confiance influence positivement l'intention d'utilisation du paiement mobile en contexte de COVID-19.*

La sécurité perçue

Les résultats obtenus montrent aussi que, sur les deux dimensions de la sécurité perçue, une seule influence l'intention d'utilisation du paiement mobile. En effet, pour la perception positive de la sécurité, nous observons une estimation négative (-0,03; influence négative) et $P = 0,514$ (influence non significative). Quant à la perception négative, nous observons une estimation négative (-0,14; influence négative) et $P = 0,005$ (influence significative).

La sécurité perçue avait été appréhendée selon deux perceptions : l'une négative et l'autre positive. Ainsi, lorsque l'individu perçoit négativement la sécurité, cela influence négativement son intention d'utilisation. Par contre, une perception positive de la

sécurité n'influence pas significativement l'intention d'utiliser le paiement mobile. À partir des résultats obtenus, nous pouvons affirmer que l'hypothèse 2 est rejetée et que l'hypothèse 3 est validée :

- *La perception positive de sécurité n'influence pas positivement l'intention d'utilisation du paiement mobile en contexte de COVID-19;*
- *La perception négative de sécurité influence négativement l'intention d'utilisation du paiement mobile en contexte de COVID-19.*

La facilité d'utilisation

Concernant la facilité d'utilisation, les résultats montrent qu'elle influence positivement l'intention d'utilisation du paiement mobile. Nous observons que l'estimation est positive (0,136; influence positive) et $P = 0{,}011$ (influence significative). Plus les individus trouvent facile l'utilisation du paiement mobile, plus leur intention d'utilisation est forte. Nous pouvons donc dire que l'hypothèse 4 est validée :

- *La facilité d'utilisation influence positivement l'intention d'utilisation du paiement mobile en contexte de COVID-19.*

4. Discussion

Nos résultats montrent que la *confiance* influence positivement l'intention d'utilisation du paiement mobile. Elle est indispensable à l'établissement de transactions récurrentes. En effet, la confiance envers le produit ou le service proposé incite les consommateurs à demeurer dans une relation commerciale avec l'entreprise. Ainsi, plus le consommateur a confiance dans le paiement mobile, plus son intention de l'utiliser est renforcée. Dans plusieurs autres études, la confiance s'est avérée être un prédicteur de l'intention. En effet, selon les travaux de Lagace et Gassenheimer (1991), la confiance est une attitude qui mène un partenaire à s'engager avec quelqu'un malgré une possibilité éventuelle de perte qui serait subie en raison du comportement de cette personne. Morgan et Hunt (1994) pensent même que la confiance est un élément de médiation clé dans le succès des échanges relationnels. Doney et Cannon (1997) indiquent que la confiance du client à l'égard d'une entreprise ou d'un fournisseur est positivement liée à son intention d'interagir avec l'entreprise en question. Ces résultats corroborent les nôtres et montrent l'importance à accorder à l'établissement de la confiance dans les relations commerciales.

Concernant la *sécurité perçue*, nos résultats montrent que la perception positive de la sécurité n'a pas d'incidence significative sur l'intention d'utilisation du paiement mobile. Quant à la perception négative, elle influence négativement l'intention des individus à utiliser le paiement mobile. Ainsi, un consommateur qui perçoit l'offre comme non sécurisée sera plus hésitant à utiliser le paiement mobile. En revanche, lorsqu'il estime que l'offre est sécurisée, cela ne l'incite pas particulièrement à utiliser le paiement mobile. Nos résultats montrent que l'incidence de la sécurité perçue dépend de la perception (positive ou négative) du consommateur. Cette distinction n'avait pas été clairement établie dans la littérature, même si plusieurs auteurs insistent sur l'importance du risque de sécurité. Les travaux existants montrent l'influence positive ou négative, sans plus d'explications. Par exemple, Schierz et ses collègues (2010) montrent dans leurs travaux que la sécurité perçue a une forte influence sur l'intention d'utilisation du paiement mobile. Plusieurs auteurs (Bhatnagar, Misra et Rao, 2000; Miyazaki et Fernandez, 2001) affirment que la peur des transactions non sécurisées inhibe l'achat.

Concernant la *facilité d'utilisation*, nos résultats montrent que c'est une variable qui explique l'intention d'utilisation du paiement mobile. Plus l'utilisation est simple, plus l'intention d'utilisation est renforcée. Les individus qui trouvent simple le paiement mobile sont plus enclins à l'utiliser. Ces résultats rejoignent ceux de Venkatesh, Morris, Davis et Davis (2003), qui ont montré dans leurs travaux que l'utilité ainsi que l'effort attendu (facilité d'utilisation) sont fortement reliés à l'intention d'utilisation. Les résultats vont également dans le même sens que ceux de Davis (1989), pour qui la facilité d'utilisation manifestée par l'absence d'effort et de contrainte augmente la probabilité d'utilisation d'un système.

Conclusion

L'objectif de cet article était d'identifier les déterminants de l'utilisation du paiement mobile, puis d'analyser leur influence sur l'intention d'utilisation. Pour atteindre cet objectif, nous avons mené une étude empirique composée de deux phases : l'une exploratoire et l'autre confirmatoire. La phase exploratoire s'est faite auprès de 200 individus,

tandis que la phase confirmatoire s'est faite auprès de 250 individus choisis par convenance. À partir d'une modélisation par équations structurelles, nous avons testé nos quatre hypothèses de départ. Ainsi, les hypothèses 1, 3 et 4 ont été validées. Quant à l'hypothèse 2, elle a été rejetée.

Même si la présente recherche permet de donner un début d'explication à la controverse sur l'influence des déterminants de l'intention d'utilisation du paiement mobile, surtout concernant la sécurité perçue (positive ou négative), elle est susceptible d'être améliorée sur divers plans. En effet, d'autres études peuvent être menées pour mieux élucider pourquoi la perception positive de sécurité n'a pas d'impact positif sur l'intention d'utilisation. Il serait aussi judicieux de continuer l'exploration afin d'identifier d'autres déterminants de l'intention d'utilisation du paiement mobile. Dans cette perspective, une piste de recherche serait l'étude du rôle joué par l'environnement (les proches) dans l'intention d'utiliser le paiement mobile.

RÉFÉRENCES

Adams, D., Nelson, R. et Todd, P. (1992). Perceived usefulness, ease of use, and usage of information technology: A replication. *MIS Quarterly*, *16*(2), 227-247. https://doi.org/10.2307/249577

Ajzen, I. et Fishbein, M. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research.* Reading, MA : Addison-Wesley.

Autorité de régulation des télécommunications de Côte d'Ivoire. (Mars 2020). *Statistiques du marché des télécommunications en Côte d'Ivoire 4ème trimestre 2019 : 2020*. Repéré à https://www.artci.ci/images/stories/pdf/rapport_activite/rapport_statistique_4e_trim_2019.pdf

Banque centrale des États de l'Afrique de l'ouest. (2015). *Instruction n°008-05-2015 régissant les conditions et modalités d'exercice des activités des émetteurs de monnaie électronique dans les états membres de l'union monétaire ouest africaine (UMOA) : 2015*. Repéré à https://www.bceao.int/sites/default/files/2017-11/instruction_no008_05_2015_intranet.pdf

Baumüller, H. (2018). The little we know: An exploratory literature review on the utility of mobile phone-enabled services for smallholder farmers. *Journal of International Development*, *30*(1), 134-154. https://doi.org/10.1002/jid.3314

Bhatnagar, A., Misra, S. et Rao, R. (2000). On risk, convenience, and Internet shopping behavior. *Communications of the ACM*, *43*(11), 98-105. https://doi.org/10.1145/353360.353371

Branscomb, L. M. et Thomas, J. C. (1984). Ease of use: A system design challenge. *IBM Systems Journal*, *23*(3), 224-235. https://doi.org/10.1147/sj.233.0224

Chaix, L. (2013). Le paiement mobile : modèles économiques et régulation financière. *Revue d'économie financière*, *112*(4), 277-298. https://doi.org/10.3917/ecofi.112.0277

Chaix, L. et Torre, D. (2015). Le double rôle du paiement mobile dans les pays en développement. *Revue économique*, *66*(4), 703-727. https://doi.org/10.3917/reco.664.0703

Dabholkar, P. A. et Bagozzi, R. P. (2002). An attitudinal model of technology-based self-service: Moderating effects of consumer traits and situational factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *30*(3), 184-201. https://doi.org/10.1177/0092070302303001

Davis, F. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, *13*(3), 319-340. https://doi.org/10.2307/249008

Davis, F. D., Bagozzi, R. P. et Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, *35*(8), 982-1003. https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.982

Deshmukh, S. P., Naware, A. M. et Mumbai, N. (2014). Mobile money: M-payment system for India. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, *5*(2), 2672-2675.

Doney, P. et Cannon, J. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, *61*(2), 35-51. https://doi.org/10.2307/1251829

Dube, B. (2020). Rural online learning in the context of COVID-19 in South Africa: Evoking an inclusive education approach. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, *10*(2), 135-157. https://doi.org/10.17583/remie.2020.5607

Ettis, S. et Haddad, M. (2014, mars). Valeurs perçues de l'Internet banking et comportement : rôle modérateur de la sécurité perçue. *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process*. Communication présentée à la 2e International Conference on Business, Economics, Marketing and Management Research, Sousse, Tunisie. Repéré à https://docplayer.fr/9833013-Valeurs-percues-de-l-internet-banking-et-comportement-role-moderateur-de-la-securite-percue.html

Fornell, C. R. et Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39-50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing, 58*(2), 1-19. https://doi.org/10.2307/1252265

Ganesan, S. et Hess, R. (1997). Dimensions and levels of trust: Implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters*, *8*(4), 439-448. https://doi.org/10.1023/A:1007955514781

Gerbing, D. et Anderson, J. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, *25*(2), 186-192. https://doi.org/10.2307/3172650

Gronroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington, MN : Lexington Books.

Gurviez, P. et Korchia, M. (2002). Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque. *Recherche et Applications en marketing*, *17*(3), 41-59. https://doi.org/10.1177/076737010201700304

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. et Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Hess, J. S. (1995). *Construction and assessment of a scale to measure consumer trust*. Dans B. Stern et G. Zinkhan (dir.), Actes de l'American Marketing Association Educators Conference (p. 20-26). Chicago, IL: AMA.

Jöreskog, K. G. (1971). Statistical analysis of sets of congeneric tests. *Psychometrika*, *36,* 109-133. https://doi.org/10.1007/BF02291393

Jung, J. H., Kwon, E. et Kim, D. H. (2020). Mobile payment service usage: U.S. consumers' motivations and intentions. *Computers in Human Behavior Reports*, *1*, 100-108. https://doi.org/10.1016/j.chbr.2020.100008

Kalakota, R. et Whinston, A. (1997). *Electronic Commerce: A Manager's Guide*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Kramer, R. M. et Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Lagace, R.R. et Gassenheimer, J.B. (1991). An Exploratory Study of Trust and Suspicion toward Sales people: Scale Validation and Replication, *American Marketing Association Proceedings (Winter)*, 121-127.

Le Roux, A., Chandon, J. L. et Strazzieri, A. (1997). *Une analyse confirmatoire de la mesure d'implication durable PIA*. Actes du 13e Congrès international de l'Association française du marketing, Toulouse, France. Repéré à https://www.afm-marketing.org/fr/system/files/publications/fichier_969.PDF

Lee, T. M. (2005). The impact of perceptions of interactivity on customer trust and transaction intentions in mobile commerce. *Journal of Electronic Commerce Research*, *6*(3), 165-180. Repéré à http://web.csulb.edu/journals/jecr/issues/20053/paper1.pdf

Mallat, N., Rossi, M., Tuunainen, V. K. et Öörni, A. (2009). *The impact of use situation and mobility on the acceptance of mobile ticketing services*. Actes de la 39e Annual Hawaii International Conference on System Sciences (p. 42-52), Kauia, HI.

Miyazaki, A. et Fernandez, A. (2001). Consumer perceptions of privacy and security risks for online shopping. *Journal of Consumer Affairs*, *35*(1), 27-44. https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2001.tb00101.x

Moorman, C., Zaltman, C. G. et Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, *29*, 314-329. https://doi.org/10.1177/002224379202900303

Morgan, R. et Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing, 58*(3), 20-38. https://doi.org/10.2307/1252308

Organisation mondiale de la santé. (2020). *Coronavirus disease (COVID-19) situation report-132: 2020*. Repéré à https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200531-covid-19-sitrep-132.pdf?sfvrsn=d9c2eaef_2

Perrien, J. et Ricard, L. (1995). The meaning of a marketing relationship: A pilot study. *Industrial Marketing Management*, *24*(1), 37-43. https://doi.org/10.1016/0019-8501(94)00029-V

Pousttchi, K. et Schurig, E. M. (2004). *Assessment of today's mobile banking applications from the view of customer requirements*. Dans DBLP (dir.), Actes de la 37e Annual Hawaii International Conference on System Sciences (p. 10), Big Island, HI.

Rempel, J. K., Holmes, J. G. et Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, *49*(1), 95-112. https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.1.95

Rossiter, J. R. (2002). The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. *International Journal of Research in Marketing*, *19*(4), 305-335. Repéré à http://ro.uow.edu.au/buspapers/196

Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E. et El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion.* Paris, France : Economica.

Schierz, P. G., Schilke, O. et Wirtz, B. W. (2010). Understanding consumer acceptance of mobile payment services: An empirical analysis. *Electronic Commerce Research and Applications*, *9*(3), 209-216. https://doi.org/10.1016/j.elerap.2009.07.005

Segars, A. et Grover, V. (1993). Re-examining perceived ease of use and usefulness: A confirmatory factor analysis. *MIS Quarterly*, *17*(4), 517-525. https://doi.org/10.2307/249590

Shneiderman, B. (1987). Designing the user interface: Strategies for effective human-computer interaction. *ACM SIGBIO Newsletter*, *9*(1). https://doi.org/10.1145/25065.950626

Sirdeshmukh, D., Singh, J. et Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, *66*(1), 15-37. https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.15.18449

Sridharan, S., Pramod, T. C. et Sunitha, N. R. (2014). A*rchitecting an integrated framework for utility payment services using automated teller machines.* Actes de l'International Conference on Science Engineering and Management Research (p. 1-6), Chennai, Inde.

Swanson, E. B. (1982). Measuring user attitudes in MIS research: A review. *OMEGA : International Journal of Management Science*, *10*(2), 157-165. https://doi.org/10.1016/0305-0483(82)90050-0

Sweeney, J. C. et Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, *77*(2), 203-220. https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00041-0

Thompson, R., Higgins, C. et Howell, J. (1991). Personal computing: Toward a conceptual model of utilization. *MIS Quarterly*, *15*(1), 125-143. https://doi.org/10.2307/249443

Tougan, U. P. et Théwis, A. (2020). COVID-19 et sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne : implications et mesures proactives d'atténuation des risques de malnutrition et de famine. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, *20*(1), 172-193. Repéré à https://ijpsat.ijsht-journals.org/index.php/ijpsat/article/view/1751

Van der Heijden, H. (2002). *Factors affecting the successful introduction of mobile payment systems.* Actes de la 15e Electronic Commerce Conference eReality: Constructing the eEconomy (p. 430-443), Bled, Slovénie.

Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G. et Davis, F. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, *27*(3), 425-478. https://doi.org/10.2307/30036540

Venkatesh, V., Thong, J. et Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, *36(1),* 157-178. http://doi.org/10.2307/41410412

Wang, Y., Wang, Y., Lin, H. et Tang, T. (2003). Determinants of user acceptance of Internet banking: An empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, *14*(5), 501-519. https://doi.org/10.1108/09564230310500192

Yang, S., Lu, Y., Gupta, S., Cao, Y. et Zhang, R. (2012). Mobile payment services adoption across time: An empirical study of the effect of behavioral beliefs, social influences, and personal traits. *Computers in Human Behavior*, *28*(1), 129-142. https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.08.019

Zhang, Y. et Ma, Z. F. (2020). Impact of the COVID-19 pandemic on mental health and quality of life among local residents in Liaoning province, China: A cross-sectional study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(7), 2381. https://doi.org/10.3390/ijerph17072381

BACCALAURÉAT

Sciences comptables

Les étudiants de l'UQAC se démarquent année après année par leurs résultats exceptionnels aux examens des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec. Ces performances, qui confirment la place de l'UQAC parmi l'élite au Québec, sont attribuables à la rigueur des programmes en sciences comptables offerts, à l'implication exceptionnelle des professeurs et chargés de cours et à la qualité de l'encadrement fourni aux étudiants.

programmes.uqac.ca/7766

L'avenir est ici

UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

Consommation et innovation sociale inversée dans l'espace francophone : quand les consommateurs participent à l'amélioration des conditions de vie des producteurs

Jean-Michel Ledjou[a], Hanitra Randrianasolo-Rakotobe[b]

RÉSUMÉ. L'Union européenne comme les pouvoirs publics français peinent à trouver des solutions aux crises agricoles. Le secteur laitier n'échappe pas à la règle. En 2016, quelque 7000 consommateurs français ont activement participé à la coconstruction d'une filière laitière guidée par un objectif social : améliorer les conditions de vie des producteurs. L'innovation repose ainsi sur une nouvelle méthode de fixation du prix de vente du lait conditionné. Nous montrerons par cet exemple ainsi que par d'autres exemples en France que ce type de coconstruction constitue une innovation sociale inversée. Cette dernière tire parti d'un demi-siècle d'apprentissage fondé sur l'institutionnalisation du « caractère équitable » d'un bien, lequel est au cœur du commerce équitable Nord-Sud. Le label « équitable » n'est donc plus réservé aux seuls pays en développement. Nous analyserons également la portée des technologies numériques (TN) qui réduisent la « distance sociale » entre producteurs, implantés au Sud ou au Nord, et consommateurs. Ainsi, les consommateurs peuvent arbitrer à travers les TN, et ce, dans plusieurs filières.

ABSTRACT. *Both the European Union and the French public authorities are struggling to find solutions to the agricultural crises. The dairy sector is no exception. In 2016, some 7,000 French consumers actively participated in the co-construction of a dairy sector guided by a social objective: improving the living conditions of producers. The innovation is thus based on a new method for setting the selling price of packaged milk. Based on the dairy sector and on other examples in France, we will show that this type of value-chain co-construction constitutes a reversed social innovation. The latter benefits from half a century of learning based on the institutionalization of the "fair" characteristic of a good, which is at the heart of North-South fair trade. The "fair trade" label is therefore no longer reserved only for developing countries. We will also analyze the scope of digital technologies (DT) that reduce the "social distance" between producers, established in the South or in the North, and the consumers. Thus, consumers can arbitrate across DTs, and this, in several sectors.*

Introduction

La fameuse déclaration de l'ingénieur informatique américain Marc Andreessen, « le numérique dévore le monde », semble plus que jamais d'actualité. Selon le dernier *Rapport sur l'état de la francophonie numérique* (Randrianasolo-Rakotobe et Ledjou, 2018), ce phénomène est porté par un essor extraordinairement rapide des technologies et des services mobiles, mais aussi par une transformation sans précédent des pratiques et des impacts sociétaux. Parallèlement apparaît une prise de conscience de notre destinée commune (Dubigeon, 2009) et de notre capacité potentielle et effective à transformer un geste banal comme la consommation d'un bien en un acte politique au service de la lutte contre la pauvreté ou du développement durable (Micheletti, 2003). Ainsi, certains consommateurs se seraient mués en « consomm'acteurs ». Les deux phénomènes suscités sont-ils corrélés? Tel est notre questionnement de

[a] Maître de conférences, Sciences de l'information et de la Communication, Université Paris-Saclay
[b] Maître de conférences, Sciences économiques et sociales, Université Paris-Saclay

départ, qui nous conduit à les caractériser de faits stylisés[1].

Nous voudrions mettre en évidence l'émergence d'un nouveau comportement d'achat, apparu en France au tournant des années 2010, qu'on peut rattacher à l'explosion des technologies numériques (TN). Ces dernières comprennent à la base l'Internet, les téléphones mobiles et tous les autres outils servant à recueillir, stocker, analyser et partager des informations sous une forme numérique (Groupe de la Banque mondiale, 2016). Elles intègrent, notamment, les technologies de l'information et de la communication évoluées telles l'informatique nuagique, l'analyse des mégadonnées, l'internet des objets, l'intelligence artificielle (UIT, 2017). Et le changement dans la manière de consommer concerne la relation entre le consommateur et le producteur du bien qu'il consomme de manière effective ou qu'il envisage d'acheter (Randrianasolo-Rakotobe et Ledjou, 2016, 2018).

En effet, les dix dernières années ont été marquées par une croissance soutenue des marchés proposant des biens avec une caractéristique sociale et/ou environnementale. Un constat qui s'est du reste affermi avec la crise pandémique du coronavirus : durant la période de confinement, les produits équitables, présentés comme « permettant une rémunération plus juste du producteur », ont fait partie des catégories de biens ayant connu une forte progression de leur marché, à côté des circuits courts et des produits issus de l'agriculture biologique. Cette situation a fait naître un questionnement : « Les Français vont-ils reprendre leurs habitudes d'avant [le confinement]? Ou, au contraire, les changements d'approvisionnement et de consommation observés pendant la crise sanitaire du coronavirus vont-ils être durables? » (Ma, 2020, p. 1). Selon la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD), basée à Paris, cette période inédite « aura initié, voire converti une partie des internautes à l'achat en ligne », notamment pour les denrées alimentaires.

Dès lors, nous formulons l'hypothèse selon laquelle les TN ont influencé de manière significative le comportement d'achat. En matière de consommation responsable, nous postulons par ailleurs qu'on assiste à l'émergence et à l'institutionnalisation d'une innovation sociale inversée.

Pour mener à bien cette recherche, nous nous sommes appuyés sur 1) une revue de la littérature, 2) une étude quantitative et 3) une observation non participante, lesquelles se sont inscrites sur une quinzaine d'années. La revue bibliographique concerne le concept d'innovation sociale en relation avec ledéveloppement considéré comme une expansion de la liberté de choix de vie (Sen, 1999). L'étude quantitative porte sur un échantillon de 27 pays francophones visant à les catégoriser. Enfin, l'observation se fonde, quant à elle, sur le rôle du consommateur dans la recherche d'une plus grande équité en faveur du producteur du bien qu'il consomme (Randrianasolo, 2006). Elle a été réalisée en France de 2003 à 2019.

La présentation des éléments de réponse à la problématique est organisée en trois parties. La première s'attache à définir l'innovation sociale en relation avec le processus de globalisation de l'économie et pose le cadre qui a vu naître la « consommation connectée », dans le sens d'une information et/ou d'une prise de décision sur l'achat favorisée par les TN. Après avoir différencié trois catégories de pays francophones, la deuxième partie rend compte des actions innovantes en faveur de la lutte contre la pauvreté. Nous l'illustrerons avec le commerce équitable, forme la plus connue et la plus visible de l'économie solidaire, avec l'exemple de la France.

Si, à l'origine, les actions innovantes en faveur de la lutte contre la pauvreté ont pour cible les producteurs du Sud et sont portées par des militants, le consommateur engagé pour cette cause n'a plus tout à fait le même profil. La consommation d'un bien en fonction de sa qualité sociale, par exemple le paiement d'un prix équitable aux producteurs, ne répond plus uniquement à une démarche hors ligne qui nécessitait auparavant un engagement supposant d'appartenir à une association, d'avoir une connaissance de la filière ou une connaissance du terrain. Pour ce faire, nous démontrerons que les TN ont contribué à rationaliser cet engagement en faisant émerger un nouveau type de comportement.

En utilisant le dispositif numérique, des entrepreneurs sont arrivés à faire ce que l'Union européenne et les pouvoirs publics français n'ont pas pu faire, à savoir maintenir un prix de vente à un niveau permettant à des producteurs d'une filière en crise de conserver une activité pérenne. Il semble enfin que la démocratisation du comportement de consommation lié au numérique se fasse au profit d'une nouvelle forme de responsabilité. Nous essaierons de comprendre en quoi la valeur intrinsèque de

celle-ci favorise le développement social. À travers l'examen des récentes crises, nous nous demanderons s'il s'agit d'une tendance conjoncturelle ou d'un mouvement plus profond.

1. Lutte contre la pauvreté : de l'innovation sociale à l'innovation sociale inversée

Afin de comprendre pourquoi la consommation connectée appuie la lutte contre la pauvreté, il est utile de replacer ce mode de consommation dans le contexte de l'innovation sociale. À partir de là, appréhender le fonctionnement de cette dernière en lien avec le processus de globalisation permettra de jeter un regard nouveau sur les pratiques de consommation.

1.1 Les approches de l'innovation sociale mobilisées

Le concept d'innovation n'est pas nouveau. Giuliani et Wieliczko (2018) ne disent pas autre chose. Ils dissocient cependant deux périodes : les années 1920, qui correspondent à une première formalisation dans les écrits sur le changement social, et la décennie 1965-1975, qui renvoie à la dissémination du concept grâce aux débats universitaires sur les défis d'ordre environnemental et sur la survie de l'humanité. La littérature s'attache aussi à pointer un recours fréquent à la notion d'innovation sociale définie de différentes manières et utilisée dans des domaines et des contextes très variés (Neumeier, 2017). Cela a amené Ziegler et von Jacobi (2018) à noter que la définition souffre encore d'une absence de clarté.

Par conséquent, en relation avec les faits stylisés à l'origine de ce travail, deux approches ont retenu notre attention. La première s'appuie sur une innovation sociale composée de trois parties [acteurs du marché (producteurs et consommateurs), société civile et État]. Dans la recherche sur l'innovation sociale, la dynamique de collaboration est souvent décrite comme « une question d'ontologie sociale, tel le cadrage à trois secteurs de la société en tant que société civile, marché et État » (Nicholls, Simon et Gabriel, 2015, cités dans Ziegler et von Jacobi, 2018, p. 6).

La seconde approche est définie comme une sous-catégorie du concept d'innovation (voir figure 1) et possède un terrain commun avec l'innovation liée aux TN (*ICT innovation*). « Au XXIe siècle, le concept d'innovation sociale a également inclus un éventail plus large de problématiques […] tels les processus et services créés avec l'utilisation de solutions informatiques modernes, les technologies d'information et de la communication liées aux problèmes sociaux » (Giuliani et Wieliczko, 2018, p. 9, trad. libre).

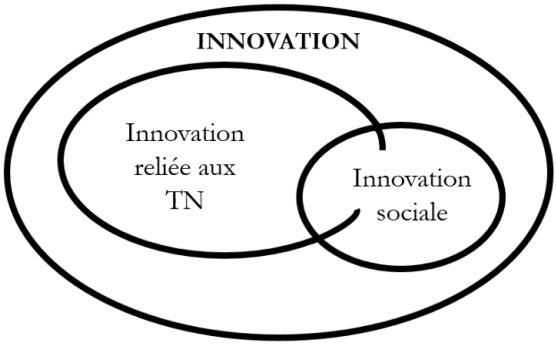


Figure 1 – *L'innovation sociale comme sous-catégorie de l'innovation et en relation avec l'innovation liée aux TN*
Source : Adaptée et traduite de Zambrano (2017)

Notre approche de l'innovation sociale ainsi formalisée nous permettra la mise en perspective du rapport entre l'amélioration des conditions de vie consubstantielle à de nombreux projets internationaux et la consommation connectée.

1.2 Des projets internationaux de développement à la consommation connectée

La globalisation de l'économie et la croissance mondiale ont soulevé bien des espoirs sur le plan de l'amélioration durable des conditions de vie et du

bien-être, pour l'ensemble de l'humanité, mais surtout pour les millions d'individus parmi les plus pauvres. Afin de réduire la pauvreté dans notre monde globalisé, les bienfaits de la participation au commerce international sont plus que jamais avancés. Première source multilatérale d'aide au commerce, le Groupe de la Banque mondiale lui alloue annuellement 15 milliards de dollars de financement depuis 2002. Il s'agit de contribuer à la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement (OMD) en facilitant l'accès des pays en développement au marché mondial ainsi qu'en soutenant la mise en place d'un système commercial prévisible et réglementé. L'effort continue dans le cadre des 17 objectifs de développement durable (ODD) pour sauver le monde (BAD, 2013; Groupe de la Banque mondiale, 2019; PNUD, 2018).

La Commission sur la croissance et le développement souligne que tous les pays en voie de développement qui ont connu des périodes durables de croissance économique soutenue ont prospéré en s'ouvrant aux marchés internationaux. Considéré comme un instrument capable d'aider les pays à tirer parti de la mondialisation, le système commercial est au centre des recherches, des opérations et des financements.

Dans le domaine social, on assiste à une réduction de l'extrême pauvreté de long terme. Cependant, on constate en parallèle un creusement des inégalités, qui décuple la vulnérabilité face aux risques d'un monde interconnecté. Certaines populations ne tirent pas profit de la mondialisation. Pire, elles se trouvent encore plus vulnérables. En Afrique subsaharienne, où le secteur primaire agricole reste prépondérant, le revenu moyen des paysans est bien inférieur au seuil de pauvreté. La paupérisation nourrit la vulnérabilité de ces paysans, classés parmi les plus pauvres au monde.

L'importance prise par les services dans la création de richesse et dans l'interdépendance des sociétés octroie une place particulière aux technologies numériques. Améliorer l'accès à ces dernières dans les régions les plus pauvres figure à l'agenda international. De ce fait, pour le continent africain, le programme mondial *Connecter l'Afrique* a mobilisé l'implication des Nations unies, des institutions financières, des gouvernements, des entreprises et des citoyens. Comme le rappelle le professeur français Pierre Beckouche, « le Web 2.0 a ouvert la voie à l'horizontalisation massifiée des relations entre les individus » (Beckouche, 2017, p. 154).

Plus précisément, la présence numérique des producteurs marginalisés et des personnes résidant dans le monde rural, grâce à des vidéos ou à des récits mis en ligne, a participé à la réduction de la distance entre les consommateurs et leurs produits, dans les pays développés. Dans ce cadre, devant les multiples défis du monde contemporain, les TN ont fortement contribué à la prise de conscience de notre communauté de destin. Sous l'effet de l'interdépendance des sociétés, la question de l'amélioration des conditions de vie des plus vulnérables a changé d'échelle, et ce, d'autant plus que l'expansion du numérique donne aux populations connectées le sentiment de vivre au sein d'un village global.

Le commerce équitable, inséparable des échanges internationaux, n'a pas échappé à cette mutation technologique et sociale. Aspect le plus fameux de l'économie solidaire Nord-Sud, il a d'emblée visé un rapprochement entre petits producteurs régionaux et consommateurs présents sur les marchés du Nord. Ainsi considéré, le commerce équitable constitue bel et bien une innovation sociale tripartite liée aux TN.

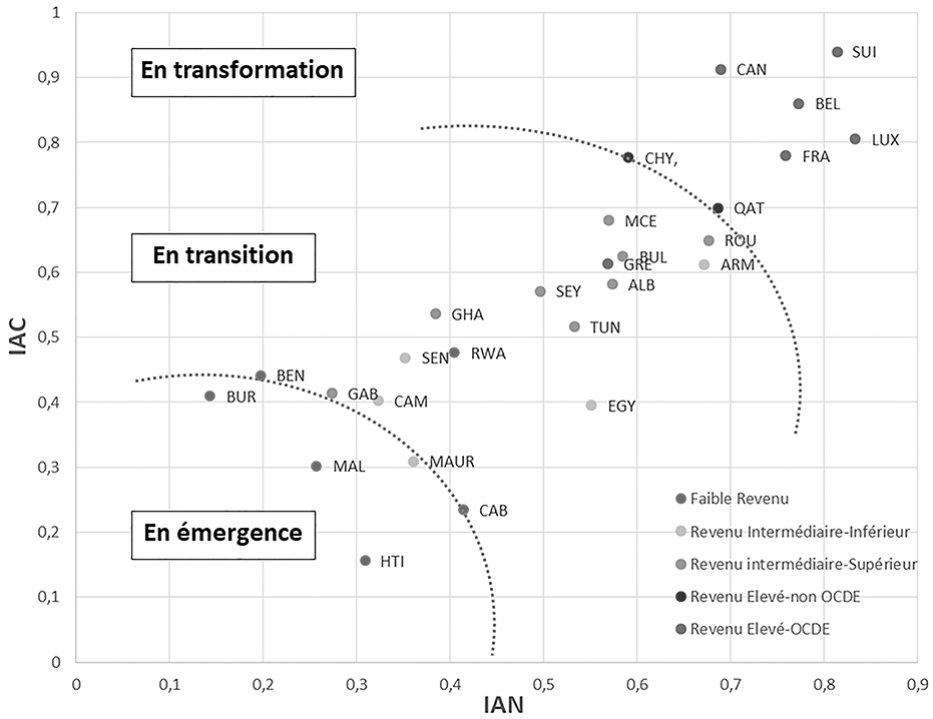
2. Des technologies numériques au service des producteurs francophones du Sud et du Nord

Si, comme nous venons de le dire, cette innovation a d'abord bénéficié aux producteurs des pays pauvres, celle-ci connaît depuis peu une inversion au profit des producteurs pauvres vivant dans les pays développés. Là encore, les TN ont joué un rôle clé. Pour prendre la mesure de ces enjeux à travers le commerce équitable, nous distinguerons trois catégories de pays francophones.

2.1 Le commerce équitable touche désormais les producteurs destrois catégories de pays francophones

La disponibilité des données sur le revenu national, sur l'adoption du numérique par l'État, sur les entreprises et les individus ainsi que sur la qualité de l'environnement de la création de valeur nous a permis d'étudier de manière plus approfondie la « transformation numérique » de 27 pays francophones (Randrianasolo-Rakotobe et Ledjou, 2018). À partir de la méthodologie développée par le Groupe de la Banque mondiale (2017), nous avons établi trois

catégories de pays francophones : 1) en émergence, 2) en transition et 3) déjà en transformation (voir figure 2). Cette transformation numérique fait la part belle aux facteurs stratégiques sur le plan du développement : l'environnement de la création de valeur, constitué des réglementations qui permettent aux entreprises de se connecter et d'affronter la concurrence, ainsi que les compétences que les technologies améliorent, au lieu de les remplacer.



Note. Pour consulter la liste des abréviations des pays, voir Randrianasolo-Rakotobe et Ledjou, 2018, p. 60

Figure 2 – Les trois catégories de pays francophones
Source : Randrianasolo-Rakotobe et Randriamarolo (2016), cités dans Randrianasolo-Rakotobe et Ledjou (2018)

Sur le plan de l'amélioration des conditions de vie des producteurs, le commerce équitable a connu deux grandes périodes;

– *De 1970 à 2014 :* Le commerce équitable s'étend dans les deux premières catégories de pays francophones, soit en émergence et en transition. Parmi les pays étudiés, il s'agit de tous ceux en émergence (8 pays) et de 5 des 12 pays en transition.

– *Depuis 2014 :* Il se généralise dans la dernière catégorie, soit les pays déjà en transformation. La France est pionnière dans l'agrandissement du périmètre des cibles du commerce équitable. Cette position est le fruit d'une longue période d'implantation de la mutation technologique et sociale matérialisée par l'innovation sociale.

Afin de compléter cette analyse, il convient de porter une attention particulière au lien entre consommateurs responsables et TN. À cet égard, le cas de la France se révèle édifiant.

2.2 La France, ses consommateurs responsables et les TN

Depuis le début des années 2010, notre observation du comportement des consommateurs en France métropolitaine est guidée par le rôle de l'information et de sa diffusion. Pour Babinet (2014), ce rôle s'avère crucial : « L'information, la diffusion de la connaissance devenant totalement ubiquitaire, non seulement les utilisateurs peuvent bénéficier de conseils appropriés, mais peuvent aussi devenir des contributeurs très significatifs de la création d'un bien-être collectif » (p. 79).

Nous allons restituer le fruit de cette observation à travers la caractérisation de la portée effective : 1) des plateformes *Mesgoûts.fr* et *C'est qui le patron?!* et 2) de *Yuka*, principal moteur de recherche français qui analyse l'impact des produits alimentaires et cosmétiques sur la santé. Dans notre analyse, nous nous pencherons sur les changements induits dans le comportement du consommateur qui utilise ces plateformes et ce moteur de recherche.

Plateforme *Mesgoûts.fr*

Née en 2012, *Mesgoûts.fr* a lancé une forme d'éducation à la consommation de la qualité « équitable ». Cette plateforme web donne l'occasion aux consommateurs de s'informer par le biais d'une notation sur les impacts sociaux de l'achat envisagé. Le site donne en effet accès à une information traitée sur les impacts sociétaux de produits disponibles en grandes et moyennes surfaces. Il suffit au consommateur d'indiquer ce qui est important à ses yeux. Cet espace numérique lui permet de matérialiser son désir d'agir pour améliorer les conditions sociales des producteurs ou pour protéger l'environnement. Une note élevée indique une conformité avec les critères et les valeurs du consommateur.

Le nombre d'inscrits participant à cette démarche est en outre mis en valeur par les concepteurs, ce qui renforce par là même le sentiment d'appartenance au réseau. Un indicateur nommé « Appréciation » renseigne sur la note moyenne donnée à un produit par la communauté. Il s'agit là d'un véritable bouleversement sur le plan du comportement d'achat. Disposer de données instantanées et quantifiées sur l'impact de son acte, et ce, quel que soit le lieu d'achat et sans même avoir testé le produit, se révèle le moyen d'une prise de conscience collective des conditions de production. En théorie, s'inscrire dans un tel processus renforce non seulement la liberté de choix de vie (Sen, 1999) des consommateurs, mais également celle des producteurs, qui ont alors la capacité de vivre de leur travail.

Plateforme *C'est qui le patron?!*

C'est par un processus voisin que le numérique est devenu le fer de lance de la consommation des produits citoyens et durables. En 2016, quelque 7000 consommateurs français ont activement participé à la coconstruction d'une filière laitière guidée par un objectif social. Il s'agissait d'améliorer les conditions de vie des producteurs, cette fois-ci français, à travers la première marque du consommateur *C'est qui le patron?!*. Cette marque a pour objectif de rémunérer convenablement les producteurs laitiers et de faire en sorte qu'à tout le moins ceux-ci ne perdent pas d'argent. L'innovation repose sur une nouvelle méthode de fixation du prix de vente du lait conditionné : sur Internet, le consommateur est invité à matérialiser quatre préférences reliées à différents niveaux de qualité. Dans la conception de son produit idéal, le consommateur connaît le coût supporté par le producteur et doit s'engager à payer le prix correspondant, qui est indiqué de manière très transparente. *In fine*, quel que soit le critère retenu, est toujours présente l'idée que le producteur ne perde pas d'argent, qu'il puisse être rémunéré convenablement, et qu'il dispose de temps libre et de remplacement.

Ces étapes d'information et d'engagement se font depuis une connexion sur le site web de la marque du consommateur. Le groupe de distribution *Carrefour*, qui compte parmi les parties prenantes de cette initiative, précise que « ce lait est le premier produit issu de l'initiative *C'est qui le patron?!* dont le prix et les critères de qualité sont fixés par les consommateurs eux-mêmes » (Carrefour, 2020). De son côté, la marque du consommateur promeut le fait que le lait équitable rémunère son producteur au juste prix. En tout état de cause, l'innovation sociale inversée décrite ici porte en elle-même les ferments d'une économie plus solidaire fondée sur les besoins de producteurs vulnérables. Le bien-être du consommateur impliqué est relié au bien-être du producteur, sous-tendu par une empathie pour ce dernier (Randrianasolo-Rakotobe et Ledjou, 2016).

La dernière version de l'application mobile indique au consommateur de la marque où celui-ci peut trouver les magasins qui la distribuent. Le cas échéant, il lui est possible de signaler la présence d'un produit *C'est qui le patron?!* en rayon, voire une rupture d'approvisionnement, en envoyant un message au responsable du magasin. Il s'agit donc bien ici d'un changement de paradigme. Au nom de son idéologie, l'utilisateur de l'application a bel et bien la possibilité d'exercer une pression sur une enseigne afin que cette dernière maintienne la commercialisation d'un produit. L'acte d'achat devient un acte militant par lequel le consommateur tente non seulement d'influencer les distributeurs, mais aussi les marques en les orientant vers ses préoccupations en matière de santé, d'environnement et de durabilité.

Moteur de recherche *Yuka*

Dans un document de mesure d'impact intitulé *Comment Yuka contribue à faire changer les choses?* (Yuka, 2020), les créateurs de l'application se prévalent de l'amélioration de recettes de produits issus de l'industrie agroalimentaire. Avec de tels dispositifs, le consommateur influe sur les pratiques de marché et s'affranchit d'une sphère préfabriquée dans laquelle les pouvoirs publics représentent ses intérêts. On voit donc bien comment le consommateur citoyen – nous pourrions même dire citoyen du monde – exerce une forme de prosélytisme envers les marques.

C'est en offrant au consommateur la possibilité de consacrer quotidiennement son acte de consommation que les TN jouent un rôle majeur dans la construction d'une filière équitable en France. Cette démarche constitue bien une innovation sociale inversée. D'une part, celle-ci a bénéficié d'un demi-siècle d'apprentissage de la « caractéristique équitable » d'un bien, laquelle a été instaurée au cœur des mouvements de commerce équitable Nord-Sud. D'autre part, elle a profité de l'opérationnalisation de l'éthique prégnante dans l'espace francophone, à savoir l'équité comme l'amélioration prioritaire des conditions de vie des plus pauvres (Chanteau, 2008). Pour l'Institut national de la consommation (INC) à Paris, le consommateur s'est mué en consomm'acteur (Mouzon, 2014), un individu qui fait régulièrement l'acquisition de produits issus du commerce équitable et de l'agriculture biologique. Le nom de marque *C'est qui le patron?!* Symbolise parfaitement cette mue du consommateur.

Dès lors, animés par un désir de formalisation et de mise en relation des faits observés au Sud comme au Nord, avec des connaissances théoriques disponibles, nous pensons que la forme de l'engagement du consommateur à travers les réseaux numériques mobiles met en avant une responsabilité *ex ante*. La question se pose cependant de savoir s'il s'agit d'une tendance conjoncturelle ou d'une valeur qui perdurera. De ce point de vue, les récentes crises économique et sanitaire peuvent nous éclairer.

3. La responsabilité *ex ante* : une valeur qui s'installe dans la durée?

La forme de responsabilité utilisée jusqu'à présent – essentiellement rétroactive – ne rend pas compte des particularités de l'innovation inversée permise par les TN dans le domaine du commerce équitable. Traditionnellement, l'éthique de la responsabilité stipule que cette dernière est engagée une fois que l'action est faite. C'est une responsabilité que nous devons assumer en fonction de nos actes passés et des conséquences qu'ils ont entraînées. Selon ce raisonnement, si l'être humain n'agit pas, on ne peut pas lui imputer une responsabilité *a posteriori* (Métayer, 1997).

Or, avec l'explosion des réseaux numériques, l'action peut être interprétée comme le fruit d'une prise de conscience et de responsabilité. Une telle éthique de la responsabilité a été conceptualisée par Hans Jonas depuis 1979. L'auteur met en exergue une responsabilité[2] qui n'est pas consécutive à un acte passé, mais qui préexiste à cet acte et qui peut même être à la source de celui-ci. Ce qui fonde cette responsabilité, c'est qu'un être vivant se trouve dans notre sphère d'influence et que son sort dépend directement de nous, soit parce qu'il a besoin de nous, soit parce qu'il est menacé par nos actions. C'est la vulnérabilité et la fragilité de cet être qui engagent notre responsabilité.

Ramenée au commerce équitable, cette approche conduit à arguer que la vulnérabilité et la fragilité des producteurs en Afrique subsaharienne francophone et maintenant en France engagent la responsabilité du consommateur : une fois informé des conséquences de son achat par le biais d'une application de notations, celui-ci engage une dépense.

Source d'action, la responsabilité *ex ante* est donc à la base d'un nouveau comportement. Désignée par Michelleti (2003) sous le vocable *buycott* (néologisme fabriqué à partir de l'anglais *to buy*, qui signifie *acheter*), elle consiste à acheter des produits répondant à des critères sociaux et environnementaux dont il faut organiser la production (De Ravignan, 2004). La mobilisation des travaux sur l'éthique de la responsabilité qui associent liberté et action apporte des éléments qui peuvent rendre compte du mécanisme à la base de ce nouveau type de comportement.

S'il semble à ce stade difficile de savoir si ces changements perdureront, le recul que permet une étude plus approfondie de la période 2008-2020 met au jour un changement significatif dans les comportements d'achat. Pendant le confinement sociosanitaire de 2020, les produits équitables ont fait partie des catégories de biens qui ont connu une forte progression de leur marché, à côté des circuits courts et du bio. Cette constatation rejoint ce qui a été observé lors de la crise bancaire et financière de 2008.

Lors de cette crise, dont l'ampleur a maintes fois été rappelée, l'Institut de sondage Ipsos a lancé un observatoire de suivi des comportements en temps de crise : l'*Ipsos Economic Crisis Monitor* (IECM). Il s'agissait de suivre mensuellement l'évolution de la consommation auprès de 3000 individus représentatifs de la population de six pays développés (Allemagne, Espagne, États-Unis, France, Grande-Bretagne et Italie). Parmi les faits marquants observés, l'Ipsos note que : « Les produits respectueux de l'homme et de la nature n'ont jamais été aussi attractifs que pendant la crise. Fruits et légumes frais, produits bio ou produits du commerce équitable ont constamment fait partie des catégories les plus appréciées par les consommateurs » (Ipsos, 2009, s. p.). Le consommateur responsable semble bien vouloir marquer l'histoire à côté de cette crise. Cameron (2009, cité dans Tagbata et Sirieix, 2010) confirme que le marché des produits du commerce équitable reste un marché de niche, mais sa progression est importante.

La responsabilité *ex ante* permise par l'innovation sociale se révèle donc une valeur qui s'est progressivement enracinée, peut-être parce qu'elle répond aux préoccupations des consommateurs qui souhaitent – y compris en période de crise – des « biens qui font du bien » aux producteurs.

Conclusion

En permettant une révolution du comportement d'achat, les TN contribuent à améliorer les conditions de vie des producteurs. Ainsi, les TN occupent une place déterminante dans le processus d'amélioration. C'est en effet par leur biais que s'exercent de nouvelles pratiques et formes de participation qui, en l'espèce, ne se limitent plus au commerce équitable Nord-Sud.

Au-delà du développement économique et social, le concept d'équité comme tendance à l'amélioration des conditions de vie des plus pauvres forge une éthique de la responsabilité prégnante au sein de l'espace francophone. Quoi qu'il en soit pour que le mouvement s'inscrive dans le temps, la confiance des différents acteurs envers les dispositifs numériques en lien avec le commerce équitable ne doit pas s'éroder.

NOTES

1 Nous empruntons à Kaldor (1957) et à Jones et Romer (2009) leur définition d'un fait stylisé : « Fait typique pouvant être significatif sans pouvoir être chiffré rigoureusement. »

2 Sur ce point, on pourra lire avec profit Randrianasolo-Rakotobe, Dahmani et Dubois (2014).

RÉFÉRENCES

Banque africaine de développement (BFD). (2013). *Évaluation des avancées en direction des objectifs du Sommet Connecter l'Afrique : rapport principal*. Washington, DC : Groupe de la Banque mondiale. Repéré à https://www.afdb.org/fr/documents/document/connecting-africa-an-assessment-of-progress-towards-the-connect-africa-summit-goals-main-report-33896

Babinet, G. (2014). *L'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité*. Paris, France : Le Passeur.

Beckouche, P. (2017). La révolution numérique est-elle un tournant anthropologique? *Le Débat*, *1*(193), 153-156. https://doi.org/10.3917/deba.193.0153

Cameron, R. (2009). *Fairtrade leading the way: FLO annual report 08-09*. Bonn, Allemagne : FLO. Repéré à https://www.fairtrade.net

Carrefour. (2020). *Le lait qui rémunère au juste prix son producteur* [Page web]. Repéré à https://www.carrefour.eu/fr/mieux-manger/actualites/lait-consommateurs.html

Chanteau, J.-P. (2008). La diversité des « commerces équitables » face aux inégalités économiques : une analyse institutionnaliste comparative. *Revue Tiers Monde*, *195*(3), 555-572.

De Ravignan, A. (2004). Carrefour, la tactique de l'éthique. *Alternatives Internationales*, *18*, 34-35.

Dubigeon, O. (2009). *Piloter un développement responsable. Quels processus pour l'entreprise ?* Montreuil, France : Pearson.

Giuliani, C. et Wieliczko, B. (2018). Social agriculture as an example of social innovation emerging in rural areas and the role of public policy. *Rural Areas and Development*, *15*, 7-23. https://doi.org/10.22004/ag.econ.291821

Groupe de la Banque mondiale. (2016). *Les dividendes du numérique*. Washington, DC : Groupe de la Banque mondiale. Repéré à http://documents.worldbank.org/curated/en/527621468195004729/pdf/102724-WDR-WDR2016Overview-FRENCH-WebResBox-394840B-OUO-9.pdf

Groupe de la Banque mondiale. (2017). *Rapport sur le développement dans le monde : la gouvernance et la loi*. Washington, DC : Groupe de la Banque mondiale. Repéré à https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25880/210950ovFR.pdf

Groupe de la Banque mondiale. (2019). *Comprendre la pauvreté : vue d'ensemble*. Repéré à https://www.banquemondiale.org/fr/topic/poverty/overview#1

Ipsos. (2009). *Le bilan de la crise, un an après*. Repéré à https://www.ipsos.com/fr-fr/le-bilan-de-la-crise-un-apres

Jones, C. et Romer, P. (2009). *The New Kaldor Facts: Ideas, Institutions, Population, and Human Capital*. National Bureau of Economic Research. Repéré à https://www.nber.org/papers/w15094

Jones, C. et Romer, P. (2010). The New Kaldor Facts: Ideas, Institutions, Population, and Human Capital. *American Economic Journal: Macroeconomic Association*, *2*(1), 224-245. doi:10.1257/mac.2.1.224

Kaldor, N. (1957). A Model of Economic Growth, *The Economic Journal*, *67*(268), 591–624, https://doi.org/10.2307/2227704

Ma, C. (2020, 14 mai) Covid-19. La crise va-t-elle durablement changer le comportement alimentaire des Français? Réussir.fr. *Economie et Société*. Repéré à https://www.reussir.fr/covid-19-la-crise-va-t-elle-durablement-changer-le-comportement-alimentaire-des-francais

Métayer, M. (1997). *La philosophie éthique, enjeux et débats actuels*. Québec, QC : ERPI.

Micheletti, M. (2003). Shopping with and for virtues. Dans M. Micheletti (dir.), *Political virtue and shopping- individuals, consumerism, and collective action* (p. 149-168). New York, NY : Palgrave Mcmillan.

Mouzon, C. (2014). Consomma'acteurs! *Alternatives économiques*, *5*(68). Repéré à https://www.alternatives-economiques.fr/publication/consommer-autrement/197001010100-00067377.html

Neumeier, S. (2017). Social innovation in rural development: Identifying the key factors of success. *The Geographical Journal*, *183*, 34-46. https://doi.org/10.1111/geoj.12180

Nicholls, A., Simon, J. et Gabriel, M. (2015). *New frontiers in social innovation research*. Londres, R.-U. : Palgrave Macmillan.

Programme des Nations unies pour le développement (PNUD). (2018). *Rapport annuel 2018*. New York, NY : PNUD. Repéré à https://annualreport.undp.org/assets/UNDP-Annual-Report-2018-fr.pdf

Randrianasolo, H. (2006, juin). *Changement de comportement du consommateur dans la démarche du commerce équitable : impacts sur le développement durable*. Communication présentée au 2e Colloque international sur le commerce équitable : commerce équitable et développement durable, Montréal, Québec. Repéré à http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/pdfColloques/colloque_international/Seance_2/RANDRIANASOLO%202006.pdf.

Randrianasolo-Rakotobe, H., Dahmani, A. et Dubois, J.-L. (2014). De la nécessité d'étendre les références éthiques de l'approche par les capabilités : enseignements tirés des pratiques du commerce équitable. *Mondes en développement*, *4*(168), 59-76. https://doi.org/10.3917/med.168.0059

Randrianasolo-Rakotobe, H. et Ledjou, J.-M. (2016). The contribution of the Internet in broadening the scope of solidarity-based consumption. *Global Media Journal* : *Canadian Edition*, *9*(1), 73-86. Repéré à https://www.researchgate.net/publication/305176839_International_Development_The_Contribution_of_the_Internet_in_Broadening_the_Scope_of_Solidarity-Based_Consumption

Randrianasolo-Rakotobe, H. et Ledjou, J.-M. (2018). Appuyer le développement de l'économie numérique. Dans Organisation internationale de la francophonie, *Rapport sur l'état de la francophonie numérique 2018* (p. 56-76). Paris, France : OIF/IDEST. Repéré à https://www.francophonie.org/sites/default/files/2019-09/rapport-2018-etat-francophonie-numerique.pdf

Requier-Desjardins, D. (2019). *La consommation « éthique » est-elle un marqueur de classe? Qualification, enrichissement et « classe ambitieuse »* [document de travail]. Toulouse, France : Université de Toulouse-Jean-Jaurès, LEREPS. Repéré à https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-02307391

Sen, A. K. (1999). *Development as freedom*. New York, NY: Knopf.

Tagbata, D. et Sirieix, L. (2010). L'équitable, le bio et le goût : quels sont les effets de la double labellisation bio-équitable sur le consentement à payer de consommateurs? *Cahiers Agricultures*, *19*(1). https://doi.org/10.1684/agr.2009.0371

Union internationale des télécommunications. (2017). *Mesurer la société de l'information. Volume 1*. Genève, Suisse : Éditions UIT.

Yuka. (2020). *Comment Yuka contribue à faire changer les choses?* Repéré à https://yuka.io/wp-content/uploads/social-impact/Mesure%20d'impact%20-%20Yuka.pdf

Zambrano, R. (2017, octobre). *Social innovation and the SDGs: Connecting the DOTs*. Communication présentée à la Conférence de SI-DRIVE, Bruxelles, Belgique. Repéré à http://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2017/10/SI-DriveSocInnHD.pdf

Ziegler, R. et von Jacobi, N. (2018). *Fair (economic) space for social innovation? A capabilities perspective*. Bruxelles, Belgique : Commission européenne.

L'évaluation évolutive au service de l'innovation : l'expérience de l'organisme Exeko dans le cadre de son projet Laboratoire Culture Inclusive

Jannick Christelle N'Gbéché[a], Lynda Rey[b], Lara Evoy[c]

RÉSUMÉ. Cet article a pour objectif de documenter l'expérience d'évaluation évolutive menée auprès de l'organisme Exeko dans le cadre de son projet Laboratoire Culture Inclusive. Après un aperçu du projet et de ses caractéristiques, qui ont justifié le choix de cette approche évaluative, les étapes de la mise en œuvre sont présentées. Ensuite sont analysées les forces, faiblesses et leçons apprises par les participants à cette évaluation. Il en ressort que l'évaluation évolutive favorise la pratique évaluative et l'apprentissage organisationnel, mais cela nécessite certaines aptitudes et compétences tant pour l'évaluateur que pour l'organisation.

ABSTRACT. *This article aims to document the developmental evaluation experience with the organization Exeko as part of its Laboratoire Culture Inclusive project. After an overview of the project and its characteristics, which justified the choice of this evaluative approach, the stages of implementation are described. Then the strengths, weaknesses and lessons learned by the participants in this evaluation are presented. It turns out that developmental evaluation contributes to evaluation practice and organizational learning, but this requires certain skills and competencies both for the evaluator and for the organization.*

Introduction

L'évaluation évolutive est une approche de plus en plus utilisée par la communauté des évaluateurs en vue notamment de soutenir les initiatives et processus d'innovation (Gamble, 2008; Rey et collab., 2013). Axée sur l'utilisation, elle associe les personnes les plus susceptibles d'utiliser les résultats de l'évaluation, « les utilisateurs attendus », afin que ces informations soutiennent réellement la prise de décision. Ainsi, l'évaluation devrait être conçue et réalisée en encourageant l'utilisation tout au long de la démarche (Patton, 1994; Patton et Labossière, 2009). Par ailleurs, l'évaluation évolutive vise à dépasser les limites posées par les méthodes traditionnelles d'évaluation (formative et sommative). Souvent jugées trop rigides (Dozois et collab., 2010), ces méthodes ont tendance à miser davantage sur l'amélioration continue et sur la reddition de comptes que sur l'apprentissage organisationnel.

De ce fait, cette approche suscite beaucoup d'engouement auprès des organismes communautaires tels qu'Exeko, un organisme montréalais qui vise à favoriser l'accès au savoir et à la culture ainsi que l'inclusion des populations ayant vécu ou vivant en situation d'exclusion. En 2016, Exeko a décidé de mettre en œuvre l'évaluation évolutive dans le cadre de son projet Laboratoire Culture Inclusive, qui vise à contribuer à une transformation inclusive et émancipatrice des milieux institutionnels de la culture. L'objectif général du mandat en évaluation évolutive était d'évaluer la capacité du projet à s'adapter au changement dans un environnement complexe.

[a] Étudiante à la maîtrise en administration publique, ENAP Montréal
[b] Professeure, ENAP Montréal
[c] Confondatrice de Garoy & Evoy, firme de consultation en clarté stratégique, Montréal

Le but de cet article est de documenter cette expérience d'évaluation évolutive menée dans le cadre d'un projet d'innovation sociale déployé sur le territoire montréalais en décrivant les étapes de sa mise en œuvre. De plus, nous présentons les forces et faiblesses ainsi que les leçons apprises identifiées par les parties prenantes à la démarche. Enfin, à la lumière de ces informations, nous proposons une réflexion autour de la contribution de cette approche à l'apprentissage organisationnel en contexte d'innovation sociale.

1. Une démarche d'évaluation évolutive adaptée à un projet d'innovation sociale

1.1 Le projet Laboratoire Culture Inclusive

Fondé en 2006, Exeko est un organisme d'innovation sociale basé à Montréal avec pour mission de favoriser, par la créativité, l'inclusion des populations à risque ayant vécu ou vivant en situation d'exclusion (Exeko, 2018). L'innovation sociale se définit comme étant une nouvelle idée répondant de façon plus adéquate et plus durable que les solutions existantes à un besoin social bien défini (RQIS, 2011). Les actions d'Exeko ont la particularité de reconnaitre avant tout le potentiel intellectuel des plus exclus, et non seulement leurs enjeux.

Prônant la présomption de l'égalité des intelligences, cet organisme emploie la médiation intellectuelle et culturelle comme moteur de transformation sociale et comme vecteur de participation citoyenne et culturelle, d'émancipation intellectuelle, de prévention de l'exclusion (itinérance, crime, suicide, toxicomanie), d'interreconnaissance, d'employabilité et de réussite éducative. Exeko œuvre à créer des ponts d'accessibilité au savoir et à la culture, par une approche créative en complément et dans le respect des expertises terrain.

À ce jour, plus de 300 projets ont été réalisés par Exeko en collaboration avec plus de 250 partenaires et collaborateurs, qui ont permis d'accompagner près de 14 000 personnes marginalisées vers une plus grande inclusion sociale dans 10 régions du Québec et 4 provinces canadiennes (Exeko, 2018). Ainsi, en 2016, en collaboration avec le Groupe des onze et avec 9 organismes communautaires montréalais, Exeko a conçu le Laboratoire Culture Inclusive (Lab Culture Inclusive), un laboratoire d'innovation sociale d'une durée de trois ans sous le patronage de la Commission canadienne pour l'UNESCO (CCUNESCO). Le Groupe des onze est un regroupement des 11 plus grandes institutions culturelles montréalaises, soit BAnQ, Les Grands Ballets Canadiens de Montréal, La Maison Théâtre, le Musée des beaux-arts de Montréal, l'Opéra de Montréal, l'Orchestre Métropolitain, l'Orchestre symphonique de Montréal, la Salle Bourgie, la Société de la Place des Arts de Montréal, le Théâtre du Nouveau Monde et la TOHU. Par ailleurs, les neuf organismes communautaires associés au projet sont Les Muses, La Maison Tangente, Les Impatients, La maison de la Syrie, le PCEIM, l'Association de Montréal pour la déficience intellectuelle, L'Itinéraire, la Coalition montréalaise des groupes jeunesse LGBT et le collectif Bout du monde. Le projet est né des témoignages et des observations recueillis par les membres de l'équipe sur les différents freins d'accessibilité et d'inclusion existants dans le paysage de la culture en général et dans les grandes institutions culturelles en particulier. Son objectif ultime est la corédaction et le dévoilement d'une charte d'accessibilité culturelle en 2020 (Exeko, 2020).

Conçu sur un mode de recherche inclusif, socialement innovant et intersectoriel, le projet vise à identifier les meilleures pratiques d'accessibilité et d'inclusion aux milieux institutionnels de la culture aux personnes en situation à risque ou marginalisées. Les objectifs spécifiques identifiés sont :

- Identifier les meilleures pratiques d'inclusion au sein des milieux institutionnels de la culture à Montréal ainsi que les freins pouvant entraver l'accessibilité à ceux-ci;
- Créer de nouvelles voies d'accès à ces milieux à travers lesquelles des participants en situation d'exclusion peuvent également se prononcer et analyser les milieux;
- Comparer les approches, conceptions et pratiques autour de l'accessibilité et de l'inclusion au sein des institutions;
- Documenter les réactions à certaines formes de marginalité au sein de ces milieux.

Afin de réaliser ceux-ci, le projet comporte trois grands volets d'intervention :

1. La recherche inclusive ou recherche-action par le biais du programme Culture Partagée;
2. La recherche créative ou recherche-création par le théâtre invisible;
3. La recherche partenariale par une analyse comparative des approches des institutions culturelles.

La mise en œuvre du projet s'est faite en deux grandes phases.

Phase 1

Dans la première phase de 2016 à 2018, ces trois volets méthodologiques complémentaires ont été déployés pour mobiliser le point de vue des différents acteurs sur les questions d'accessibilité et d'inclusion :

1. *La recherche partenariale :* Elle a consisté à documenter la marginalité intellectuelle et l'exclusion culturelle en mettant en évidence les principaux enjeux liés à l'accessibilité et à la participation citoyenne dans la vie culturelle de Montréal. Pour ce faire, une étude comparative des chartes, politiques publiques, conventions et déclarations en accessibilité à la culture a servi à analyser et à (re)penser les outils et mécanismes mis en œuvre par la Ville et par ses institutions culturelles, et ce, pour tenter de comprendre la manière dont les institutions percevaient ces enjeux;
2. *La refonte du programme Culture Partagée :* Elle a permis d'offrir aux personnes marginalisées un espace de dialogue et de réflexion autour de la démarche de création artistique ainsi que d'analyser et de percevoir le monde à travers les arts. Cela a consisté en un programme de sorties culturelles déjà mis en place par Exeko depuis 2014. Ces sorties ont été transformées en cycles de recherche-action participative avec les organisations communautaires qui travaillent avec des populations vivant des freins à leur accès à la culture. Des groupes de participants confrontés à différents enjeux dans leur accès à la culture ont été constitués. Une grille d'analyse a été élaborée et remise aux participants avant la sortie dans chacune des institutions. Les participants y ont noté leurs observations et leurs perceptions. À la suite de cette sortie, un atelier a été organisé en vue d'analyser les grilles et d'identifier les facteurs limitant l'accessibilité culturelle. Pour finir, des recommandations ont été émises sur les différents enjeux d'inclusion vécus lors de leur participation;
3. *Le théâtre invisible :* Il a été mené par des équipes de médiateurs d'Exeko en étroite collaboration avec le Comité de recherche en médiation intellectuelle. Cette recherche-création a utilisé le théâtre invisible pour observer et documenter les situations d'exclusion au sein des institutions participantes. Cette approche a consisté à jouer des scènes à caractère discriminatoire dans un lieu public en vue de susciter une prise de conscience et d'éveiller l'attention aux paroles et aux gestes discriminatoires.

Phase 2

La seconde phase du projet a consisté en l'utilisation des données issues des trois volets mis en œuvre tout au long de la phase 1 (les deux premières années). D'abord, un résultat analytique ayant consisté en une analyse par institution a été cosigné sous la forme d'un livre intitulé *Portrait d'institutions culturelles montréalaises* (Beauchemin et collab., 2020). Ensuite, un document synthétique des résultats issus des différents ateliers de réflexion tenus pendant l'année 2019 a été produit. Ces ateliers ont rassemblé les différentes parties prenantes (institutions, organisations communautaires, artistes, chercheurs et militants) autour des enjeux spécifiques recensés dans les deux premières années. Lors de ces ateliers de rédaction collaborative, des solutions pour répondre à ces enjeux ont été proposées. Ces processus ont mené à la tenue d'un forum de corédaction qui a abouti à une charte d'accessibilité culturelle en voie d'être adoptée par les institutions.

Dans le but d'évaluer le projet, Exeko a décidé de contacter une spécialiste en évaluation évolutive. Les objectifs attendus de l'évaluation évolutive sont :

1. Documenter les stratégies adoptées ainsi que les apprentissages tirés de la mise en œuvre et de l'atteinte des résultats afin de décrire les processus de création, transmission et appropriation des nouvelles pratiques et connaissances tout en identifiant les enjeux du projet;
2. Fournir de la rétroaction en temps réel auprès de l'équipe du Lab Culture Inclusive afin de

stimuler l'amélioration continue du projet, de procéder à des ajustements au besoin et d'adapter l'intervention de façon évolutive en fonction des apprentissages;

3. Suivre le degré de réalisation des changements visés en portant une attention particulière à la perception de l'impact des actions sur le Groupe des onze, sur les cochercheurs et acteurs médiateurs ainsi que sur les citoyens vivant ou ayant vécu en situation d'exclusion sociale, et à l'efficacité des stratégies d'action pour rejoindre ces derniers en vue d'ajuster les interventions tout au long du projet, pour la pérennité des retombées du projet.

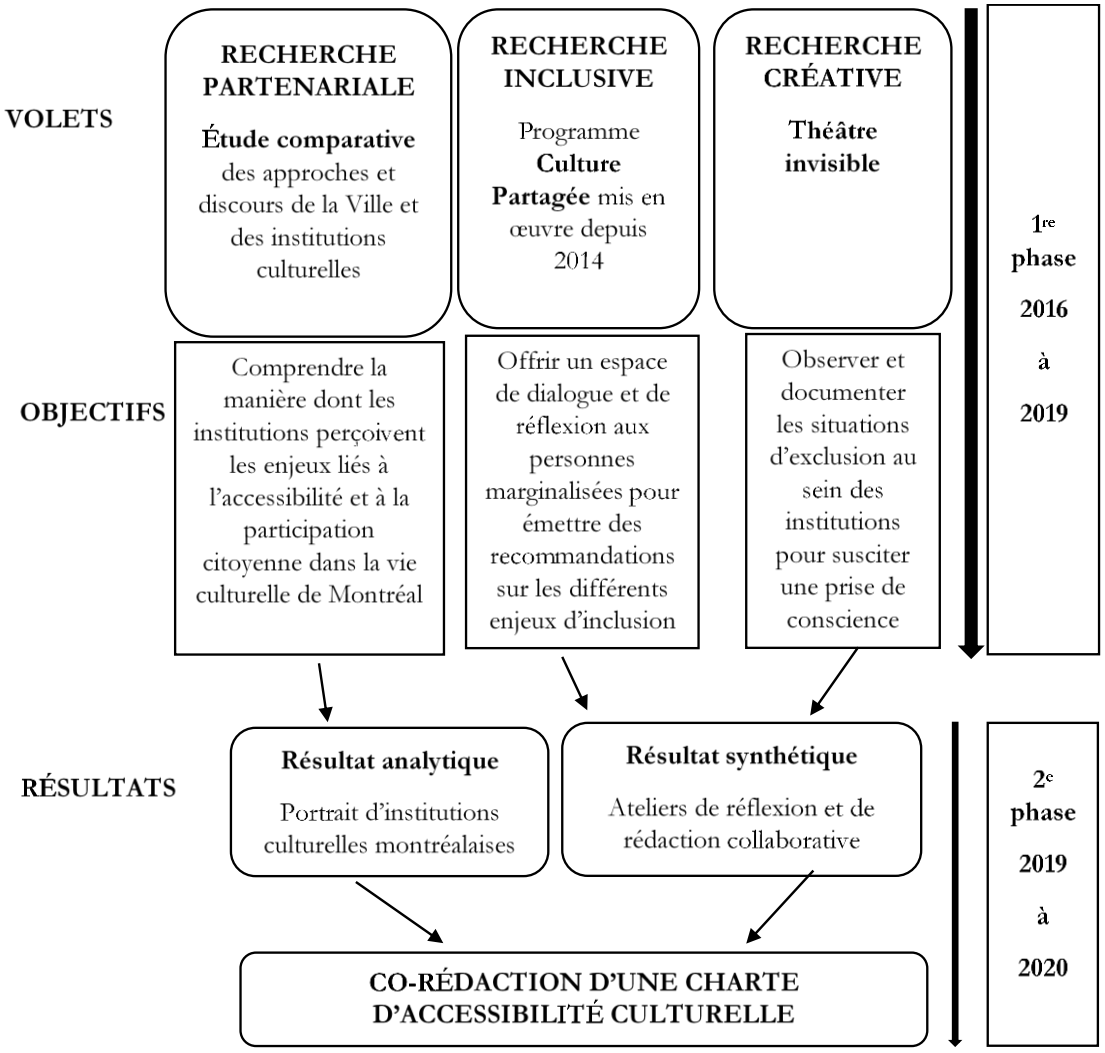


Figure 1 – Étapes du projet
Source : auteures

1.2 La pertinence de l'EE

L'évaluation évolutive (EE) vise à soutenir un processus d'innovation au sein de projets ou programmes, puis de fournir des informations en temps réel pour appuyer la prise de décision (Patton, 1994). Elle est appropriée pour des initiatives émergentes en adaptation constante, marquées par l'incertitude et évoluant dans un environnement complexe. S'il est fréquent d'évaluer une intervention par rapport à l'atteinte de ses résultats ou encore à partir de la détermination de la causalité entre celle-ci et son impact, l'évaluation

des interventions, complexes exigent de repenser la posture, les approches et méthodes traditionnelles d'évaluation (Contandriopoulos et collab., 2012; Fagen et collab., 2011) afin de ne pas freiner l'apprentissage et l'adaptation (Gamble, 2008). Certains auteurs abondent dans ce sens en considérant que :

> Les formes traditionnelles d'évaluation conviennent bien aux situations où la progression depuis le problème jusqu'à la solution peut être présentée dans une séquence relativement claire de stades. Cependant, les initiatives impliquant de multiples intervenants, des niveaux élevés d'innovation, de rapides prises de décision et des zones d'incertitude nécessitent des approches plus souples. […] En mariant la rigueur de l'évaluation à la souplesse et à l'imagination nécessaires au cadre évolutif, cette nouvelle forme d'évaluation introduit la pensée critique dans le processus créatif d'initiatives présentant un niveau d'incertitude, d'innovation, d'émergence et de complexité sociale élevée (Dozois et collab., 2010, p. 15).

L'innovation consistant à sortir de ces cadres préétablis, l'EE semble mieux adaptée pour appuyer le processus d'innovation, pour favoriser l'exploration et l'évolution et, enfin, pour soutenir l'apprentissage organisationnel. Selon Horton et ses collaborateurs (2004), l'apprentissage organisationnel est la capacité d'une organisation à acquérir des connaissances à partir de sa propre expérience, à diffuser ces connaissances à toute l'organisation et à s'en servir pour concevoir les activités de planification et de programmation et pour s'adapter au changement.

L'EE s'applique à un processus d'innovation continu et son caractère évolutif est d'ailleurs basé sur l'innovation (Gamble, 2008). Grâce à l'EE, non seulement les éléments du processus sont documentés, mais leur contribution à l'apprentissage et aux changements sont mis en évidence.

Compte tenu du fait qu'elle s'intéresse au processus, l'EE est souvent confondue avec l'évaluation formative. Cependant, elles sont distinctes. Alors que l'évaluation formative vise à apporter des améliorations à une initiative et à la préparer à une évaluation sommative (Patton, 1994), l'EE « se situe dans une phase préformative de développement de l'intervention » (Rey, 2012, p. 5). Par conséquent, elle se distingue des évaluations sommatives et formatives traditionnelles, caractérisées par des objectifs et des échéanciers prédéterminés et souvent portées sur la reddition de comptes.

Au contraire, l'EE est axée sur l'apprentissage et l'innovation, des processus exigeant davantage de flexibilité (Dozois et collab., 2010; Patton, 1994). Son objectif est de fournir de la rétroaction en temps réel utile aux acteurs impliqués dans le développement du projet. À ce titre, l'évaluateur évolutif est membre de l'équipe de projet et intervient tout au long de son développement pour aider à la prise de décision et pour faciliter l'apprentissage. Par ailleurs, l'EE n'empêche pas l'utilisation des autres méthodes d'évaluation et est tout aussi rigoureuse que celles-ci, car elle s'appuie sur les données fiables (Gamble, 2008).

1.3 La justification du choix d'une EE : des caractéristiques au contexte du projet

Selon Dozois et ses collaborateurs (2010), l'évaluation évolutive est appropriée dans des initiatives :

- émergentes;
- difficiles à planifier en raison des interdépendances;
- innovantes et exigeant l'apprentissage et le perfectionnement en temps réel; et
- complexes et nécessitant la collaboration entre différents intervenants.

D'autres auteurs ont quant à eux clairement identifié cinq grands contextes (Patton, 2011; Meunier, 2013) :

1. Développement d'une initiative émergente dans un environnement dynamique et complexe;
2. Adaptation d'une initiative déjà existante, mais ayant été développée dans un autre contexte;
3. Initiative en réaction d'urgence à une situation de crise;
4. Déploiement d'une innovation à une plus grande échelle;
5. Initiative mettant en collaboration des intervenants de différents niveaux.

À la lumière de ces éléments, le projet Lab Culture Inclusive présente plusieurs de ces caractéristiques. Il s'agit d'abord une intervention complexe du fait de l'implication importante des différentes parties prenantes interdépendantes, qui ont des marges d'autonomie et des logiques d'intervention particulières (Contandriopoulos et collab., 2012). En effet, le laboratoire a mis en collaboration divers intervenants, dont les 11 institutions culturelles importantes de Montréal ainsi que 9 organismes communautaires travaillant avec des personnes marginalisées et des médiateurs culturels.

C'est aussi un projet d'innovation sociale misant sur un processus de corédaction d'une charte d'accessibilité culturelle, qui pourrait informer des changements au niveau des politiques ou réglementations dans les institutions culturelles montréalaises voire à l'échelle de la province– et même dans d'autres régions du monde. Cette charte qui s'adresse en premier lieu aux institutions culturelles, doit être déposée à l'UNESCO avant d'être diffusée afin de servir d'exemple et/ou d'inspiration pour d'autres institutions de tous les milieux (santé, tourisme, etc.).

En outre, l'utilisation de différentes approches de recherche participative combinées est innovante: la recherche partenariale à travers une analyse comparative des approches et discours des institutions, la recherche-action et la recherche-création par le théâtre invisible. En effet, au travers de ces approches, plusieurs méthodologies ont été expérimentées pendant le processus. L'analyse comparative, une méthodologie plus usitée, a consisté en une étude des politiques publiques, conventions et déclarations en accessibilité à la culture alors que les deux autres approches (la recherche inclusive du programme Culture Partagée et la recherche créative par le théâtre invisible) étaient plus innovantes, à portée méthodologique plus risquée (imprévisible). Ces approches sont évolutives en ce sens qu'elles sont basées sur la capacité à rejoindre différentes personnes concernées par un enjeu social et à s'adapter en continu pour essayer de résoudre des problématiques communes telles que les enjeux d'accessibilité et d'inclusion à la culture.

L'ensemble de ces caractéristiques ont justifié le choix de l'évaluation évolutive comme approche d'évaluation privilégiée par Exeko :

> Je dirais premièrement que c'est un projet qui est vraiment très complexe, qui a une étendue importante en matière de participants. […] C'est aussi un projet d'envergure, de vraiment vouloir créer une charte qui pourrait informer à la limite des changements de normes et politiques ou des réglementations dans les institutions culturelles, mais peut-être ailleurs aussi au Québec et dans d'autres régions du monde. […] J'ajouterais que l'autre pendant qui a fait que, je pense, l'évaluation évolutive était pertinente, c'est qu'il y a, malgré la complexité du projet, des objectifs très spécifiques qu'on voit dans la théorie de la transformation (TOT). […] Et les méthodologies utilisées étaient non seulement très diversifiées, mais aussi très créatives. (Évaluatrice)[1]

2. Stratégie de recherche : l'étude de cas

Notre objectif étant de documenter l'expérience d'EE menée dans le cas d'un projet, nous avons opté pour une étude de cas. L'étude de cas permet d'accroitre la connaissance qu'on a d'un phénomène. Sa particularité est la souplesse qu'elle offre pour accumuler des données sur un cas particulier. En outre, la documentation de ce cas nécessite d'utiliser plusieurs méthodes de collecte de données pour en avoir une meilleure compréhension (Fortin et Gagnon, 2015). Ainsi, considérant les caractéristiques du projet Lab Culture Inclusive, l'étude de cas est adaptée pour mieux comprendre cette démarche.

Pour mener cette étude, l'échantillonnage par choix raisonné a été utilisé pour la sélection des participants, car il permet d'obtenir un échantillon sur la base des caractéristiques recherchées et susceptibles de fournir des informations (Fortin et Gagnon, 2015). Plusieurs techniques de collecte ont été utilisées dans un souci de triangulation des données afin de pallier les biais inhérents à chacune d'entre elles.

Sur cette base, nous avons d'abord effectué une revue documentaire afin de prendre connaissance des informations conceptuelles et empiriques sur l'évaluation évolutive et ses pratiques notamment en contexte d'innovation et de changement social issues de divers articles scientifiques et de la littérature grise. Nous avons également examiné les documents de projet mis à notre disposition par Exeko, par l'évaluatrice. Cette étape nous a permis

de cerner les contours de l'évaluation évolutive et d'obtenir des données fiables à confronter par la suite avec les résultats du terrain.

Nous avons ensuite interviewé l'évaluatrice principale ayant mené l'évaluation évolutive, informatrice clé et coauteure de cet article. Spécialiste de cette approche évaluative, elle accompagne les entreprises et organismes à but non lucratif à adopter de nouveaux outils pour améliorer leur impact et avoir un changement social à grande échelle[2]. Nous avons également échangé avec six membres de l'équipe d'Exeko, dont la cofondatrice et initiatrice du projet Lab Culture Inclusive, le chargé de laboratoires en innovation sociale, la directrice des partenariats, deux médiatrices et la doctorante conduisant la démarche de recherche du laboratoire[3] lors d'un groupe de discussion. Pour ces entretiens, des outils ont été conçus à partir des thèmes qui ressortent de l'ouvrage de Dozois et ses collaborateurs (2010), dont l'objectif principal est de fournir aux évaluateurs les directives pour conduire un processus d'évaluation évolutive.

La principale limite de cette étude a été l'accès limité sur le terrain et l'indisponibilité de certains membres de l'équipe du fait de la crise sanitaire de la COVID-19. Néanmoins, nous avons pu réaliser les entrevues par visioconférence.

Après la collecte et la transcription des données, nous avons procédé à une analyse de contenu à partir d'une grille d'analyse des caractéristiques du projet et de l'évaluation, de la mise en œuvre détaillée de la démarche évaluative et ses défis ainsi que des leçons apprises du processus. Pour chacun de ces éléments, nous avons extrait et analysé les segments de données pertinents. Les données ont été interprétées pour en dégager « les catégories riches de sens » (Fortin et Gagnon, 2015, p. 458).

3. Mise en œuvre de l'EE : un processus itératif

3.1 Les conditions préalables

Selon Dozois et ses collaborateurs (2010), il n'existe pas de méthode prescrite pour réaliser l'EE. La méthode est déterminée selon les besoins et le contexte. Même s'il n'y a pas de directives étape par étape, la première étape est d'en spécifier la portée (Gamble, 2008). Étant donné que l'EE requiert plusieurs ressources et que le processus peut durer plusieurs années, il est important d'en déterminer la pertinence. Ainsi, certaines conditions sont requises, dont le ralliement de l'organisme, le niveau critique à l'interne et un processus en présentiel.

3.1.1 Une organisation qui se rallie à l'EE

Il est important qu'il y ait un engagement de l'organisation pour l'EE afin que l'apprentissage qui en découle soit intégré à la prise de décision, et qu'elle puisse gérer la tension entre esprit créatif et esprit critique (Gamble, 2008). Pour Exeko, l'approche évolutive est au cœur de ses pratiques. Elle a souvent utilisé des approches itératives pour développer des projets et des types de propositions en médiation. Toutefois, ce ralliement a surtout été facilité par le soutien de son partenaire, la fondation de la famille J.W. McConnell, avant le projet Lab Culture Inclusive[4]. Cette fondation conçoit et met en application des approches novatrices pour relever des défis dans plusieurs domaines, dont la culture, à travers l'octroi de subventions et l'investissement, le renforcement des capacités, le rassemblement et la création conjointe avec ses partenaires et le public[5]. Quand l'opportunité s'est alors présentée pour Lab Culture Inclusive d'avoir un accompagnement en évaluation évolutive grâce au programme Innoweave de la fondation, les dirigeants d'Exeko n'ont pas hésité :

> Dans le concept même du laboratoire, il y a une approche qui est très évolutive […] et c'est une approche qui est aussi au centre des pratiques d'Exeko. On a souvent utilisé des approches itératives pour développer des projets, pour développer des types de propositions en médiation. Donc, le caractère évolutif de l'évaluation, ça résonnait pour nous. Et aussi en mettant le laboratoire en place à ses débuts, deuxièmement, on a vu une opportunité pour avoir un accompagnement en évaluation évolutive. Donc, on a pris un peu la balle au bond pour vraiment profiter de cet accompagnement d'Innoweave, qui a pu venir appuyer aussi le projet. Ça nous a permis de voir une complémentarité entre nos approches évolutives et les approches d'évaluation évolutive. (Membre de l'équipe d'Exéko)

3.1.2 Une organisation qui valorise l'esprit critique et la pratique réflexive

Si la pratique réflexive et l'esprit critique sont déjà ancrés dans les pratiques de l'organisme, il devient plus aisé de mettre ses ressources internes à disposition pour l'EE (Gamble, 2008). Dans le cas du projet Lab Culture Inclusive, il y a eu l'intégration de différentes approches, dont la pratique réflexive qui consiste en un retour de la pratique sur elle-même pour guider l'action (Exeko, 2020).

> L'autre élément caractéristique, selon moi, pour lequel le projet était apte au choix de l'évaluation évolutive, c'est aussi qu'il y avait dans l'équipe même à Exeko beaucoup d'expertises et d'expériences dans les pratiques évaluatives, donc ils avaient vraiment une bonne capacité de collecte et d'analyse de données. (Évaluatrice)

3.1.3 Une évaluatrice présente à des moments clés du processus

Lorsque l'évaluateur est régulièrement présent dans diverses situations, cela permet de bâtir une relation de confiance et il a la possibilité d'observer des éléments imprévus ou qui seraient passés inaperçus. Il est plus facile de se comprendre et de saisir les moments importants quand on est présent plutôt qu'à distance. Dans le cadre du projet d'Exeko, la disponibilité de l'évaluatrice dans l'environnement du projet a été un atout.

3.2 Les points d'entrée de l'EE

Les points d'entrée sont ce par quoi l'évaluateur peut commencer. Ces points lui donnent un aperçu du contexte et permettent de définir les principaux domaines d'intervention (Dozois et collab., 2010). Ce sont l'auto-orientation, l'établissement de relations et l'élaboration d'un cadre d'apprentissage.

3.2.1 L'auto-orientation

Étant donné l'évolution constante du projet, l'évaluatrice a utilisé deux principales méthodes pour avoir une meilleure compréhension du contexte et des intervenants: la revue documentaire et les rencontres périodiques. La première a consisté à passer en revue les différents documents élaborés dans le cadre du projet. Toutefois, ce qui a le plus aidé l'évaluatrice pour une meilleure orientation, c'était la participation aux activités en continu. En effet, elle a participé aux rencontres de recherche-création dès le début de la première année, mais aussi aux activités du programme Culture Partagée avec tous les participants culturels et les organismes communautaires ainsi qu'aux activités de corédaction. Avec une réelle curiosité relative aux processus et à l'identité d'Exeko, elle a participé à certaines de ces activités dans toutes les catégories pour pouvoir s'imprégner des méthodologies employées et pour être en contact en temps réel avec les personnes impliquées dans le projet :

> Je dirais que ce n'était pas évident au départ comme démarche […] parce que le projet évoluait constamment. C'est sûr que la littérature et la lecture des documents de fond qu'ils ont développés ont été aidantes. Mais je dirais probablement ce qui m'a le plus aidée, pour une meilleure compréhension et orientation, c'était de participer sur une base continue aux rencontres de recherche-création. (Évaluatrice)

3.2.2 L'établissement de relations

Contrairement aux autres types d'évaluations, l'évaluateur évolutif se positionne comme membre de l'équipe (Patton, 1994). Ainsi, il doit maintenir un équilibre entre la préservation de bonnes relations et son rôle d'Ami critique qui « dit la vérité à ceux qui détiennent le pouvoir » (Gamble, 2008). L'établissement de relations est essentiel à l'EE pour deux raisons : l'accès à l'information et la capacité d'influence.

L'évaluatrice a eu besoin de s'imprégner dans son milieu dès le début pour accéder à une certaine catégorie d'informations, telles que les décisions prises hors de l'organisation (les cafés, les stationnements), et elle a porté une attention particulière à la qualité des interactions personnelles ainsi qu'à la dynamique de collaboration tel que suggéré par Dozois et collaborateurs (2010, p. 32). Elle devait s'intégrer et être intégrée dans l'équipe dès le départ puis développer de solides relations de confiance avec les membres de l'organisation. Pour y parvenir, elle a régulièrement participé aux différentes activités du projet, ce qui lui a permis de maintenir un contact continu avec l'équipe d'Exeko et les personnes impliquées sur le terrain. Elle était également à l'écoute de l'équipe du projet, ce qui lui a permis d'avoir accès aux informations.

Une des meilleures façons de bâtir ses relations a été le partage de connaissances et d'expériences, qui a favorisé un apprentissage mutuel. L'évaluatrice a travaillé avec l'équipe d'Exeko à la cocréation et à la corédaction de documents clés, par exemple le plan de travail en EE. Au début de chaque année, elle préparait un plan d'action pour son rôle et, ensemble, ils le retravaillaient. Par ailleurs, lors des rencontres de recherche-création, il y avait de l'animation. L'évaluatrice en profitait pour amener un sujet particulier sur l'EE, sur la collecte de données ou sur le renforcement des indicateurs de la théorie du changement. Ainsi, au fil des années, l'évaluatrice a eu des moments dans ces rencontres où elle avait la possibilité de partager ses connaissances avec les parties prenantes.

Au début, selon les membres de l'équipe, l'évaluatrice est arrivée avec des méthodes qu'ils ont considérées comme un peu standardisées et qui ne cadraient pas réellement avec leur approche évolutive de l'apprentissage. Or cette approche est au cœur même de leurs principes de travail. En effet, dans le cadre de leurs activités de recherche, il existe deux blocs : le comité de recherche en médiation intellectuelle et les laboratoires d'innovation sociale, dont le Lab Culture Inclusive fait partie. Ces laboratoires visent à mieux comprendre les formes d'exclusion et à expérimenter de nouvelles voies d'inclusion au sein des milieux culturels, intellectuels et politiques[6]. Cette perspective fait appel à des méthodologies expérimentales. Ces expérimentations permettent aux membres d'Exeko de tester les limites de leur approche et de contribuer à la production de connaissances nourrissant des actions inclusives et émancipatrices.

Par conséquent, sortir de ce cadre était pour eux contre-intuitif, ce qui a engendré occasionnellement des tensions vis-à-vis des méthodologies plus standardisées proposées par l'évaluatrice. Dès lors, l'évaluatrice a dû faire preuve d'un esprit d'ouverture pour adapter ses outils à ceux de l'organisme, faisant ainsi évoluer son approche d'EE pour mieux répondre aux besoins d'Exeko. Pour certains éléments cependant, elle a été plus ferme, par exemple la construction d'une théorie du changement ou théorie de la transformation (*theory of transformation*, TOT)- qui est selon l'approche d'Innoweave, un énoncé d'impact qui décrit les changements visés (impacts), les bénéficiaires, l'échéancier et, surtout, les activités à mettre en œuvre pour atteindre les résultats -et l'identification des indicateurs. La théorie du changement permet d'expliciter les hypothèses qui permettront d'atteindre les résultats souhaités. Ces hypothèses sont vérifiées et validées en adaptant l'approche au fur et à mesure des apprentissages. Pour ce faire, ces énoncés doivent être précis, réalistes et mesurables, comme une boussole pour l'évaluatrice. Ainsi, les membres d'Exeko ont dû s'adapter également à l'évaluatrice et à ses outils propres. C'était donc une adaptabilité réciproque, où il y a eu un respect des expertises respectives pour un apprentissage mutuel.

Au départ, la capacité d'influence de l'évaluatrice n'était pas évidente à cause de son double rôle d'externe et d'interne. Les membres d'Exeko ont pris un certain temps pour le comprendre. C'est après la phase de construction de la théorie du changement qui correspondait à une phase d'acclimatation pour l'évaluatrice, qu'elle a tissé de solides relations avec l'équipe. Sa capacité d'influence s'est accrue au fil du temps, si bien qu'à la fin du projet, elle faisait partie intégrante de l'équipe du projet. Il y a donc eu une évolution de son rôle. D'abord dans une position de consultante externe avec ses approches, elle est passée à celle de conseillère interne. Dans cette position, elle a adapté ses outils à ceux de l'organisme pour inculquer l'importance de la théorie du changement et des indicateurs, pour proposer des outils afin de faire le suivi du processus d'évaluation et d'aider l'équipe à renforcer ceux qu'elle mettait déjà en place :

> J'avais noté : transformation de consultante à conseillère à membre d'une équipe. […] C'était une adaptabilité de tous les côtés, de tous les membres. Il y a l'évaluatrice, mais il y a aussi les membres de l'équipe du Laboratoire, qui n'étaient pas nécessairement habitués à travailler comme ça avec des membres externes qui viennent avec des outils particuliers et qui ont fait preuve également d'une grande adaptabilité. (Membre de l'équipe d'Exeko)

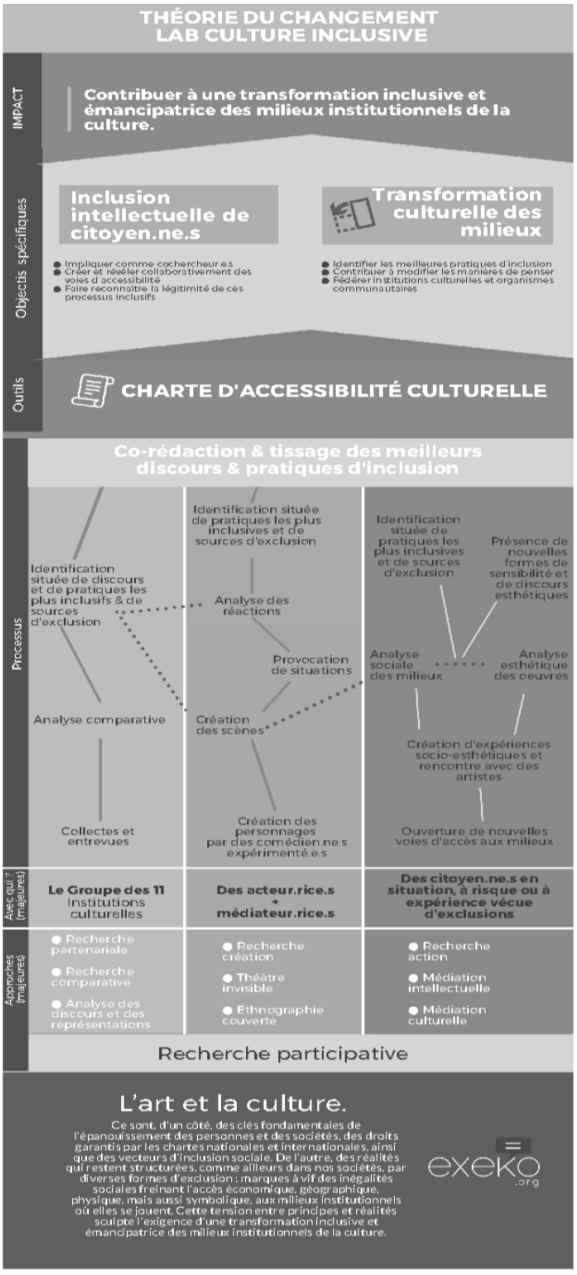


Figure 2 – Théorie du changement du projet Lab Culture Inclusive
Source : Exeko, 2020

3.2.3 L'élaboration d'un cadre d'apprentissage

Le cadre d'évaluation est un document de planification qui présente la manière dont l'évaluation sera mise en œuvre. Il indique les questions d'évaluation, les indicateurs et les stratégies pour répondre à ces questions (Secrétariat du Conseil du trésor, 2018). Cependant, dans les initiatives en constante évolution, un cadre d'évaluation orienté sur la mesure n'est pas approprié. Alors, pour pouvoir guider son travail, il est suggéré de créer un cadre d'apprentissage. Ce dernier précise les éléments sur lesquels l'équipe doit prêter son attention à mesure que le projet évolue et ce que le groupe doit apprendre. Cet outil doit être élaboré par le groupe afin que les informations soient validées collectivement et que leur utilisation soit facilitée (Dozois et collab., 2010).

Ainsi, le cadre d'apprentissage a été élaboré en collaboration avec l'équipe d'Exeko, plus particulièrement avec l'équipe de coordination et de recherche-création. Les domaines d'intervention ont été identifiés à travers la construction de la théorie du changement et l'identification des indicateurs. Ces deux outils ont été les grands acquis du processus d'EE. À ce sujet, l'évaluatrice a pris le leadership pour sensibiliser l'équipe aux processus d'EE, produire des gabarits pour le cadre d'apprentissage et concevoir des présentations pour permettre à l'équipe d'apprendre et de comprendre l'EE.

Au cours de ses présentations, elle a expliqué la démarche en EE. Ensuite, des rencontres de remue-méninges en équipe ont été organisées pour construire la théorie du changement du projet, définir les questions évaluatives et identifier les indicateurs. Les tâches ont été réparties et menées par différents sous-groupes de l'équipe avec l'appui de l'évaluatrice. C'était donc un partage des rôles. Ainsi, des changements ont été opérés autant au niveau de la transformation institutionnelle (ex. : développement d'outils-cadres) que du processus inclusif de recherche.

3.3 Les pratiques liées à l'EE

L'évaluation a pour fonction de soutenir l'apprentissage, la prise de décision et l'évolution en temps réel. Pour ce faire, quatre principales pratiques sont liées à l'EE : l'orientation, la surveillance, la compréhension de la situation et l'intervention (Dozois et collab., 2010).

3.3.1 L'orientation du groupe

Au regard de la complexité de l'initiative, l'évaluateur doit aider le groupe à s'orienter en l'aidant à maintenir son attention sur les objectifs stratégiques. Pour ce faire, il a besoin d'aider le groupe à définir sa direction; la dynamique du système et ses interdépendances; les stratégies et les marqueurs de progrès (Dozois et collab., 2010).

Aider le groupe à garder sa direction

La direction, si elle est trop précise, met à mal le processus d'innovation, alors il faut trouver un équilibre et établir un axe d'intervention convaincant et clair pour motiver les intervenants et les aider à la prise de décision (Dozois et collab., 2010). Lors de la mise en œuvre des activités, il y a eu un moment de confusion au milieu du projet, du fait des méthodologies expérimentales, dont le théâtre invisible. Celui-ci demandait beaucoup d'investissement et de temps, à tel point que l'équipe semblait avoir perdu le regard sur les résultats. Alors, pour aider le groupe à garder sa direction et à être axé sur les résultats, l'évaluatrice s'y est prise de deux façons : par le contenu et par les procédés.

Par rapport au contenu, l'outil le plus utilisé a été la théorie du changement. Cet outil offrait un point d'ancrage, peu importe où était rendu le processus. Concernant les procédés, l'évaluatrice a assuré une présence régulière aux réunions de recherche-création. Ces rencontres étaient organisées tous les trois ou quatre mois. Grâce à son regard externe, l'évaluatrice avait la capacité de remettre certains sujets à l'ordre du jour, de ramener le groupe aux décisions prises à la précédente rencontre et à ce qui avait été fait depuis. Le fait qu'elle revienne cycliquement dans ces rencontres forçait les membres de l'équipe à revenir sur la direction. Cette présence a été nécessaire et essentielle à la conduite d'une démarche aussi complexe, et a permis au groupe de rester centré sur le résultat.

> Ça a apporté une plus-value dans la mesure où le fait qu'elle revienne cycliquement dans certaines rencontres forçait l'équipe à prendre un recul. Puis, elle-même avait un regard externe et avait la capacité de nous ramener à il y a six mois, où on disait certaines choses, et à où nous en sommes depuis ce temps. (Membre de l'équipe d'Exeko)

Par ailleurs, tous les autres éléments ont été dérivés de la théorie du changement : les stratégies employées et les avancées selon les indicateurs. Les exercices qui ont été faits avec l'équipe du projet concernant l'EE tournaient autour de ce document de base.

Les stratégies de réajustement

Les stratégies consistent à faire des tests et des ajustements, à repérer les pistes prometteuses et à en évaluer l'efficacité (Dozois et collab., 2010). Ainsi, les questions d'évaluation développées au début ont été revisitées pendant les deux premières années pour déterminer si elles étaient encore pertinentes. Des réajustements ont été faits pour rallier les partenaires qui se sont sentis lésés, qui étaient

un peu confus et qui comprenaient moins le projet. À ce sujet, l'équipe d'Exeko a pris le rôle de leadership. Elle a été très habile à imaginer des façons d'aller chercher les collaborateurs et les parties prenantes à travers des exercices publics, des rencontres pour les mettre en confiance et pour leur permettre de partager leurs inquiétudes. Il y avait donc un partage du leadership.

Les marqueurs ou indicateurs de progrès

L'évaluateur doit aussi identifier des marqueurs ou indicateurs de progrès pour voir si les stratégies fonctionnent bien ou s'il y a des changements observables (Dozois et collab., 2010). Ainsi, chaque fois qu'une activité était déployée, les intervenants suivaient un processus : élaboration, mise en œuvre et évaluation de l'activité. Ce processus leur permettait de relever ce qui avait fonctionné, les défis et les opportunités afin de capitaliser pour la prochaine activité à mettre en œuvre. L'évaluatrice a également proposé au groupe d'écrire le document *Point d'étape* pour résumer ce qui avait été fait plus concrètement en matière d'EE, particulièrement pour évaluer les avancées selon des indicateurs de la théorie du changement avec l'équipe de recherche-création. Cet exercice a permis de constater qu'ils avaient atteint toutes leurs cibles de résultats (Exeko, 2020).

3.3.2 Le suivi du processus et des résultats

Compte tenu des limites de temps, l'évaluateur doit prendre des décisions pour fixer son attention au bon endroit. Le travail fait avec le groupe pour élaborer le cadre d'apprentissage et pour établir l'orientation aide à définir les éléments essentiels à surveiller tout au long de l'EE et comment se positionner par rapport à ces éléments. En plus des domaines d'intervention identifiés dans le cadre de l'apprentissage, cinq éléments doivent attirer l'attention de l'évaluateur : les moments clés d'évolution, la dynamique de groupe, la structure sociale, l'action, et les menaces et les possibilités (Dozois et collab., 2010).

Pour l'évaluatrice, le plus important était de maintenir un regard sur les résultats. Pour ce faire, elle a sensibilisé le groupe sur leur importance en maintenant son attention sur l'action, qui consiste à inciter le groupe à se mobiliser et à se concentrer sur le résultat.

Un autre élément important était la dynamique du groupe. Vu que le projet a réuni des intervenants variés, à un certain moment, les partenaires culturels étaient démobilisés et les cochercheurs étaient un peu confus. Il fallait mettre en place des mécanismes pour les galvaniser. L'évaluatrice a également décelé certaines menaces, notamment dans la structure de l'organisation, où il y avait beaucoup de roulement de personnel. Elle a dû à nouveau développer des liens de confiance et comprendre les rôles respectifs.

Dans le cas particulier du projet Lab Culture Inclusive, une approche hybride de l'évaluation combinait l'évaluation réflexive et l'évaluation ouverte. L'évaluation réflexive consiste en un retour de la pratique sur elle-même pour guider l'action. Quant à l'évaluation ouverte, elle consiste à accueillir et à rechercher activement les projets d'évaluation externe (Exeko, 2020). Par conséquent, il fallait non seulement avoir un regard sur les résultats, mais aussi distinguer ce qui appartient à l'évaluation évolutive et ce qui appartient aux autres types d'évaluations.

3.3.3 La recherche de sens

Le processus de saisie de sens comprend deux composantes principales : l'analyse et la synthèse. La conduite de l'évaluation s'est faite selon plusieurs étapes.

Étapes	Échéancier
1. Présentation du plan de projet en évaluation par Exeko à Innoweave	Janvier 2017
2. Cocréation du plan de travail du projet d'EE par Exeko et par l'évaluatrice	Mai 2017
3. Révision de la théorie de transformation – Coup d'envoi : partage des concepts clés avec l'équipe de recherche-création (2 juin 2017) – Séance de travail : énoncé d'impact et élaboration des indicateurs de la TOT (28 juin 2017) – Rencontres de coaching pour raffiner les indicateurs de la TOT (juillet-septembre 2017)	Juin à septembre 2017
4. Participation aux rencontres de recherche-création : – 5 à 6 rencontres/an avec l'équipe interne et l'équipe de médiation culturelle – Planification de toutes les étapes du projet – Collecte et analyse des données – Création d'outils et des matériaux distribués	En continu : 2017 à 2019
5. Bilans des collectes et analyses de données – Volet 1 : Culture Partagée (2017-2019) – Volet 2 : Théâtre invisible (2017) – Volet 3 : Ateliers de corédaction, communautés de pratiques et forum de corédaction (2019)	En continu : 2017 à 2019
6. Point d'étape : avancées selon les indicateurs – Rencontres pour préciser les étapes à privilégier en EE en 2019 (mai à juillet 2019) – Évaluer les avancées selon des indicateurs de la TOT avec l'équipe de recherche-création (novembre 2019)	Mai à novembre 2019

Tableau 1 – Étapes charnières du projet d'EE
Source : Exeko, 2020

Les méthodes et outils employés afin que le groupe ait une compréhension de la situation sont présentés dans les points qui suivent.

La collecte de données

L'évaluateur évolutif peut utiliser toutes sortes de méthodes et d'outils; il dispose des mêmes méthodologies que les évaluations traditionnelles (Patton, 2011). Or, la différence avec l'EE, c'est qu'elle accompagne le processus évolutif. Ainsi, le questionnement, l'apprentissage et l'action se font concomitamment (Gamble, 2008). Dans le cas du projet Lab Culture Inclusive, les méthodes ont été au cœur des activités, en tant que projet de recherche-action participative, et ce sont les mêmes méthodes qui ont servi directement à l'EE (voir la section sur la présentation du projet). Des méthodes qualitatives diverses et variées ont été privilégiées. Ainsi, pour le volet du théâtre invisible, ce sont les observations participantes, le parcours, l'ethnographie couverte et des séances de débreffage. Concernant le volet du programme Culture Partagée, la cartographie collaborative, l'ethnographie collaborative, les observations participantes, l'immersion sociale et les rencontres avec des artistes ont été utilisées. Pour les ateliers de corédaction thématique, ce sont les canevas, l'analyse ancrée dans l'expérience, la coconstruction et la facilitation graphique. Pour l'étude institutionnelle, ce sont la revue de presse, la revue de littérature et les entretiens.

L'analyse des données

L'analyse est un processus collectif qui doit être réalisé avec les membres de l'équipe pour les aider à saisir la signification des différentes observations. Ce travail d'ensemble permet de renforcer les capacités de l'équipe pour l'intégration des résultats dans leurs tâches courantes, donc dans l'utilisation effective des résultats. Tout le processus d'analyse

ne doit pas être réalisé collectivement, mais l'évaluateur doit susciter en eux cette habitude à examiner toute nouvelle donnée et ses incidences sur leur travail (Dozois et collab., 2010). Pour l'analyse de toutes ces données, l'équipe a utilisé des méthodes rétrospectives collectives et collaboratives, où elle expérimentait des stratégies de construction de connaissances dans le cadre de ces rencontres de recherche-création. Ce processus a consisté à faire le bilan des différentes activités et étapes, puis à analyser les opportunités, les défis rencontrés et les solutions proposées. Cette analyse a permis de trouver des solutions préventives et de capitaliser les acquis pour la prochaine activité ou la prochaine étape (Patton, 1994), donc selon un processus itératif.

La synthèse et la rétroaction

À ce sujet, l'élément principal à considérer est l'utilisation des résultats. L'évaluateur doit donc adapter ses méthodes aux préférences des membres de l'équipe et susciter l'apprentissage. Ainsi, ils pourront intégrer les résultats à leurs tâches courantes (Dozois et collab., 2010). Le processus itératif de l'analyse a facilité la synthèse de toutes les étapes – et même de tous les apprentissages – en matière de résultats visés. Une des décisions importantes que l'évaluatrice a prises vers la fin du projet a été la corédaction du document *Point d'étape* avec le groupe. Ce document lui a permis de résumer tout ce qui a été fait en EE et les avancées selon des indicateurs.

Le rôle principal de l'évaluateur est d'élucider les discussions de l'équipe avec les données et de faciliter la prise de décision. Il doit fournir les informations en temps réel (Patton, 1994). Pour le projet Lab Culture Inclusive, la rétroaction s'est faite au fur et à mesure que le projet évoluait, par écrit ou par échanges verbaux. L'évaluatrice apportait également ses observations sur les documents qu'Exeko élaborait, notamment le rapport de mi-mandat. Au début de chaque année, elle préparait un plan d'action pour son rôle en EE, puis ils le retravaillaient ensemble, dans un esprit de cocréation et de coanimation, si bien que l'évaluatrice a accepté de partager son budget avec les membres Exeko pour qu'ils puissent animer des activités, créer des documents, etc.

3.4 Les forces et défis de l'EE

3.4.1 Les forces de la démarche

L'adaptation et l'itération (boucles de rétroaction)

L'EE permet de s'adapter au cours du projet. En effet, les changements sont notés au fur et à mesure du processus, et non à la fin, comme dans les évaluations traditionnelles. Le plus important, c'est que les leçons apprises dans les processus précédents soient intégrées dans les étapes subséquentes. Les intervenants s'adaptent tout au long et apportent des ajustements nourris continuellement par les apprentissages.

La flexibilité

Un autre avantage de l'EE est sa flexibilité, car elle permet à la fois un accompagnement évolutif et flexible. En effet, dans les évaluations traditionnelles, les organisations se font imposer des méthodologies et des indicateurs par les bailleurs de fonds et par les institutions publiques. Or, certains projets complexes et innovateurs comme le Lab Culture Inclusive demandent une coconstruction de savoirs et de sens, où les parties prenantes tentent de faire évoluer leurs pensées en même temps. Il y a également l'interconnaissance de l'ensemble des parties prenantes, donc la prise en compte simultanée des volets social, systémique et culturel. Cela nécessite des approches qui prennent en compte d'autres éléments, ce que l'EE permet. C'est une porte ouverte pour parler dans un langage à mi-chemin entre le langage imposé et le langage réellement utilisé dans les organismes communautaires ou d'autres secteurs d'activité. Ces derniers peuvent alors réaliser une évaluation plus adaptée à ce qu'ils veulent réellement, plutôt que d'utiliser des canevas un peu plus rigides.

> L'évaluation évolutive se rapproche des approches de rétroaction en continu, des approches réflexives, itératives, des approches ouvertes à la transformation, mais surtout des approches qui n'étaient pas valorisées ni crédibilisées auprès des institutions publiques, des bailleurs de fonds, bref des différents pouvoirs en place. Et ça nous donne un langage pour parler plus intimement, honnêtement et de façon plus transparente de ce qu'on fait réellement. (Membre de l'équipe d'Exeko)

L'émergence de la pratique évaluative

L'EE favorise l'émergence de la pratique évolutive du fait de son approche réflexive. Les membres de l'organisation peuvent réfléchir eux-mêmes aux résultats visés. Ainsi, elle leur a permis de consolider leur approche à l'interne, donc de renforcer leurs capacités. En effet, l'accompagnement des membres de l'équipe par l'évaluatrice en les associant aux différentes étapes, depuis l'élaboration du cadre d'apprentissage jusqu'à la synthèse, a permis d'intégrer l'apprentissage dans leurs tâches courantes. Réfléchir par eux-mêmes leur a donné les instruments pour réaliser l'évaluation au sein de leur organisation, plutôt que d'attendre après une personne externe. C'est « l'utilisation du processus d'évaluation » qui consiste, pour les membres d'une organisation, à acquérir de nouvelles connaissances et compétences à la suite de la participation au processus d'évaluation et à penser en termes évaluatifs (Horton et collab., 2004).

La contribution de l'EE à l'apprentissage et au développement organisationnels

Par son approche axée sur l'action et sur la participation, l'EE aide à stimuler l'apprentissage organisationnel, qui est la capacité d'une organisation à acquérir des connaissances à partir de sa propre expérience, à diffuser ces connaissances à toute l'organisation, à s'en servir pour concevoir les activités de planification et de programmation, et à s'adapter au changement. (Horton et collab., 2004). Ainsi, le processus d'évaluation participatif peut contribuer au développement organisationnel. Il n'y a pas que les résultats qui sont utiles, mais aussi le fait de prendre part activement au processus. Si la participation active au processus d'évaluation amène les participants à penser en termes évaluatifs, l'évaluation a engendré plus que des résultats. Le fait de se familiariser avec le processus évaluatif peut avoir un impact plus durable que les résultats de l'évaluation (Patton, 1994; Patton et Labossière, 2009).

En dépit de ces forces, Gamble (2008), Dozois et ses collaborateurs (2010) ainsi que Rey, Brousselle et Dedobbeleer (2013) ont relevé des difficultés et des enjeux liés à l'EE, enjeux que nous avons retrouvés dans le cas du projet Lab Culture Inclusive : l'abondance des données, le maintien de l'accent sur les résultats et la dualité du rôle de l'évaluateur. Cependant, certains défis sont spécifiques à notre cas, tels que le roulement du personnel et la réplicabilité des outils d'un processus d'EE.

3.4.2 Les défis de la démarche

L'abondance de données

Non seulement l'EE en elle-même produit beaucoup de données (Gamble, 2008), mais Exeko est une organisation innovatrice qui utilise divers méthodes et outils variés. L'organisme s'est donc retrouvé avec beaucoup d'informations, ce qui souvent créait de la confusion.

Le maintien de l'accent sur les résultats

À cause de la durée de l'accompagnement et de la mise en œuvre des activités, on peut perdre le fil conducteur. Un des défis est donc de rester axé sur les résultats.

La dualité du rôle de l'évaluateur (interne/externe)

Autant ce double rôle constitue une force pour l'évaluateur de faire partie de l'équipe de l'organisation, autant il peut parfois créer de la confusion, notamment dans l'esprit des membres de l'organisation. Les limites sont constamment floues : parfois, l'évaluateur est en action, d'autres fois, il a un regard externe. Si bien que l'organisation peut ne pas bien cerner sa place, ce qui met l'évaluateur dans un processus constant de négociation : négocier son rôle en fonction des attentes de l'organisation et négocier sa place à travers différents milieux décisionnels.

Le roulement de personnel

Dans l'EE, l'évaluateur est considéré comme un membre de l'équipe. Toutefois, bâtir des relations et développer à nouveau des liens de confiance prennent du temps. Ainsi, assurer une continuité de l'EE pour un projet à long terme avec un roulement de personnel constitue un défi.

La standardisation des outils d'un processus d'EE

Les outils utilisés pour la collecte et le partage des données dans le cadre d'une initiative sont adaptés à son contexte et aux besoins des utilisateurs (Patton, 2011). Dans le cas du projet Lab Culture Inclusive, la plupart des méthodes utilisées pour

l'EE sont faites sur mesure. Il ne serait pas forcément opportun de les répliquer dans le cas d'un autre projet. Par conséquent, si l'adaptation au contexte semble être une force, dans bien des cas, la standardisation des outils de l'EE constitue un défi :

> On essayait de dégager ce qui pourrait être de l'ordre d'un processus réplicable dans l'évaluation évolutive, même si l'évaluation évolutive du Lab Culture était complètement faite sur mesure. À ce moment-là, il y a eu comme une prise de conscience que c'était presque peine perdue que de vouloir extirper des processus généraux parce que c'était du sur mesure. (Membre de l'équipe d'Exeko)

4. Et si c'était à refaire : les leçons apprises

Plusieurs leçons ressortent de cette expérience d'EE.

4.1 S'adapter à l'organisme, tout en étant ferme sur son objectif

Pour bâtir ses relations, l'évaluateur évolutif doit être à la fois ferme et flexible. D'abord, flexible sur les moyens d'atteindre son objectif en adaptant ses outils à ceux de l'équipe. Puis, ferme sur son objectif, sur ce qui fait la base de l'EE, notamment l'élaboration du cadre d'apprentissage et l'identification des indicateurs :

> Il y a des éléments sur lesquels l'évaluatrice a été vraiment plus ferme, avec raison. Par exemple, construire une théorie de la transformation sociale, identifier les indicateurs. Et ça nous a vraiment aidés qu'elle pousse pour qu'on fasse ça. (Membre de l'équipe d'Exeko)

4.2 Être flexible dans son contrat

Selon Gamble (2008), l'évaluateur évolutif ne peut pas savoir à l'avance comment son rôle pourrait évoluer. Les activités et les heures de travail pourraient être négociées en cours de route, ce qui nécessite une relation contractuelle plus flexible que pour les contrats d'évaluations traditionnelles. Cela a été le cas du projet Lab Culture Inclusive. En effet, à la suite des travaux de la première année d'évaluation (mars 2017 à mars 2018), il a été convenu au sein de l'équipe que, jusqu'à la fin du mandat, une partie des responsabilités en EE serait portée par l'équipe interne d'Exeko. L'évaluatrice a relevé que certains membres de l'équipe avaient de bonnes aptitudes en évaluation et faisaient du bon travail. Leur grande expérience des méthodes de recherche leur a permis d'ajouter un regard « évolutif » à des démarches déjà planifiées. Par conséquent, l'évaluatrice a accepté de partager son budget avec Exeko. Elle a jugé que l'équipe était souvent mieux placée pour mettre en œuvre certaines activités en EE.

4.3 Déterminer les moments clés d'intervention

Les mandats d'EE ne sont pas toujours faciles à accompagner à cause de leur durée, ce qui nécessite de déterminer des balises un peu plus claires sur les moments clés d'intervention, ceux où l'on doit jouer un rôle plus important. Dans le cas du Lab Culture Intensive, l'évaluatrice a jugé qu'il était important d'être plus active au début et à la fin du processus. Dans la phase intermédiaire, elle recommande de ne pas se mettre trop de pression; d'être présente, mais dans une posture d'observatrice.

4.4 Être patient

Avec la durée de l'accompagnement, il peut devenir de plus en plus difficile de s'y retrouver en tant qu'évaluateur, mais il faut patienter. L'intérêt de participer à un projet de longue durée se trouve généralement à la fin, comme ce fut le cas de l'évaluatrice avec les avancées sur les indicateurs, où elle a vraiment constaté l'importance de son rôle.

4.5 Se faire aider par un confrère ou un mentor

Au regard des défis de l'EE, il est important de chercher le soutien d'un ou de plusieurs confrères. Dans notre cas, l'évaluatrice a présenté l'accompagnement fait auprès d'Exeko à sa communauté de pratique. Puis, elle a reçu des observations et des conseils de ses collègues à des moments critiques du processus. Leur regard externe lui a été d'une grande aide :

> Pendant le processus, je suis allée voir mes collègues à certains moments, puis ils m'ont guidée vers certaines ressources. Ils m'ont proposé certains processus ou certaines interventions à faire avec le groupe. Moi, j'ai trouvé ça aidant. Même comme évaluatrice externe,

parfois, on a besoin d'un regard externe. (Évaluatrice)

Conclusion

Selon Gamble (2008), le caractère évolutif de l'EE est basé sur l'innovation qui enclenche le changement. Dans le cas du projet Lab Culture Inclusive, c'est ce caractère qui en a fait sa force. Cette étude permet de s'adapter au cours de l'évolution du projet. Elle permet également un accompagnement flexible, mais surtout favorise l'émergence de la pratique évaluative en organisation et l'apprentissage organisationnel.

Cependant, dans cette étude, la réalisation de l'EE a fait face à plusieurs défis, dont l'abondance des données, le maintien des résultats et le double rôle (interne/externe) de l'évaluatrice. L'EE soulève aussi la question de la continuité pour un projet à long terme avec un roulement de personnel et la réplicabilité des outils du processus pour un autre projet.

Ce qu'il faut retenir, c'est que l'EE exige plusieurs aptitudes et compétences méthodologiques, notamment pour l'élaboration du cadre d'apprentissage et pour l'identification des indicateurs. Néanmoins, elle exige surtout des compétences contextuelles interpersonnelles, dont la capacité à bâtir des relations solides, l'adaptabilité à l'organisation et au contexte, la facilitation, l'animation, la patience, etc. De cette étude, il ressort également l'importance de se faire aider par un ou des collègues et de déterminer les moments clés d'intervention.

Le cas du projet Lab Culture Inclusive soulève aussi certaines questions. En effet, toutes les cibles de résultats de ce projet ont été atteintes et les membres d'Exeko avaient de bonnes capacités d'analyse et d'évaluation. Également, il existe un ralliement de l'organisme envers l'EE. De plus, l'organisme a été accompagné par une évaluatrice expérimentée. Malgré les opportunités d'apprentissage et d'adaptation qu'offre cette approche, il n'en demeure pas moins que le succès de sa mise en œuvre dépend de la synergie entre l'évaluateur et l'organisation.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toute l'équipe d'Exeko, particulièrement la cofondatrice, le chargé de laboratoires en innovation sociale et la doctorante, pour leur collaboration active. Malgré la situation de crise sanitaire liée à la COVID-19 et leur agenda respectif, ils se sont montrés disponibles et leurs propos ont permis la rédaction de cet article.

NOTES

1 L'évaluatrice évolutive a autorisé le partage des données tirées de son entretien semi-dirigé de façon non confidentielle.

2 L'évaluatrice évolutive pratique l'évaluation évolutive depuis 2006 et est l'une des spécialistes au Québec. Elle est également coach pour Innoweave, un programme mis sur pied par La fondation de la famille J.W. McConnell, en collaboration avec des partenaires, dans le but d'aider les organismes de bienfaisance et sans but lucratif du pays à relever ces défis, tout en accordant une plus grande attention à l'impact et en faisant preuve d'innovation continue.

3 Son projet de doctorat porte sur les effets de la participation culturelle chez les publics marginalisés.

4 Concernant le soutien de La fondation de la famille J.W. McConnell à Exeko avant le projet Lab Culture Inclusive : https://mcconnellfoundation.ca/fr/grant/exeko-1

5 C'est d'ailleurs cette fondation qui a financé la publication du livre *Abc de l'évaluation évolutive* (Gamble, 2008).

6 Concernant les laboratoires d'innovation sociale d'Exeko : https://exeko.org/fr/labs-exeko

RÉFÉRENCES

Beauchemin, W.-J., Maignien, N. et Duguay, N. (2020).*Portrait d'institutions culturelles montréalaises : quels modes d'action pour l'accessibilité, l'inclusion et l'équité?* Québec, Qc : Presses de l'Université de Laval. Repéré à https://www.pulaval.com/libre-acces/9782763747040

Contandriopoulos, A., Rey, L., Brousselle, A. et Champagne, F. (2012). Évaluer une intervention complexe : enjeux conceptuels, méthodologiques et opérationnels. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, *26*(3), 1-16. Repéré à https://www.ncbi.nlm.nih.gov /pmc/articles/PMC4900871/#:~:text=L'%C3%A9valuation%20d'une%20intervention,des%20r%C3%A9sultats% 20par%20les% 20d%C3%A9cideurs

Dozois, E., Langlois, M. et Blanchet-Cohen, N. (2010). *DE 201 : Guide du praticien de l'évaluation évolutive*. La fondation de la famille J.W. McConnell et Institut international des droits de l'enfant et du développement. Repéré à https://mcconnellfoundation.ca/ wp-content/uploads/2017/07/DE-201-FR.pdf

Exeko (2018). *Rapport intermédiaire du projet*. Exeko.

Exeko (2020). *Point d'étape*. Exeko.

Fagen, M. C., Redman, S. D., Stacks, J., Barrett, V., Thullen, B., Altenor, S. et Neiger, B. L. (2011). Developmental evaluation: Building innovations in complex environments. *Health Promotion Practice*, *12*(5), 645-650. doi: 10.1177/1524839911412596

Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2015). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal, Qc : Chenelière Éducation.

Gamble, J. A. A. (2008). *Abc de l'évaluation évolutive*. La fondation de la famille J.W. McConnell. Repéré à https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/A-Developmental-Evaluation-Primer-FR.pdf

Horton, D., Alexaki, A., Bennett-Lartey, S., Brice, K. N., Campilan, D., Carden, F., de Souza Silva, J., Le Thanh, D., Khadar, I., Maestrey Boza, A., Kayes Muniruzzaman, I., Perez, J., Somarriba Chang, M., Vernooy, R. et Watts, J. (dir.). (2004). *L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel : expériences d'organisations de recherche et développement du monde entier*. ISNAR, CTA et CRDI. Repéré à https://www.idrc.ca/fr/livres/levaluation-au-coeur-du-renforcement-organisationnel-experiences-dorganisations-de-recherche

Meunier, A. (2013). L'évaluation évolutive en bref. *Communagir*. Repéré à https://communagir.org/medias/2017/11/ Evaluation%20evolutive%20en%20bref_20131119.pdf

Patton, M. Q. (1994). Developmental evaluation. *American Journal of Evaluation*, *15*(3), 311-319. https://doi.org/10.1177/109821409401500312

Patton, M. Q. (2011). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. New York, NY : Guilford Press.

Patton, M. Q. et Labossière, F. (2009). L'évaluation axée sur l'utilisation. Dans V. Ridde et C. Dagenais (dir.), *Approches et pratiques en évaluation de programmes* (p. 145-160). Montréal, Qc : Presses de l'Université de Montréal.

Réseau québécois de l'innovation sociale (RQIS). (2011). *Déclaration québécoise pour l'innovation sociale*. Repéré à http://www.rqis.org/ wp-content/uploads/2014/08/Declaration_quebecoise_pour_linnovation_sociale1.pdf

Rey, L. (2012). L'évaluation développementale, enjeux méthodologiques et rôle de l'évaluateur. *Bulletin SQEP, 24*(1), 5-6. Repéré à https://www.sqep.ca/app/uploads/2017/10/Vol24no1.pdf

Rey, L., Brousselle, A. et Dedobbeleer, N. (2013). Les défis de l'évaluation développementale en recherche : une analyse d'implantation d'un projet « Hôpital promoteur de santé ». *The Canadian Journal of Program Evaluation, 28*(1), 1-26. Repéré à https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjpe/article/view/30899

Secrétariat du Conseil du trésor (2018). *Cadre d'évaluation : instructions destinées aux ministères et organismes*. Gouvernement du Québec. Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/cadre_evaluation.pdf

Entrepreneuriat social et performance économique : le cas des organisations de producteurs de la vallée du fleuve Sénégal

Ahmadou Aly Mbaye[a], Fatou Gueye[b]

RÉSUMÉ. Dans cet article, nous partons d'une étude de cas sur les modèles d'organisation de la production de riz dans la vallée du fleuve Sénégal pour montrer comment les performances productives des riziculteurs sont influencées par le modèle coopératif en vigueur dans la vallée. Le modèle d'entrepreneuriat social que nous préconisons correspond à un arrangement institutionnel offrant plus de résilience aux producteurs vis-à-vis des chocs climatiques et sanitaire que ceux en vigueur dans les autres zones de production.

ABSTRACT. *In this paper, we start with a case study of rice production organization models in the Senegal River Valley to show how the productive performance of rice farmers is influenced by the cooperative model in force in the valley. The model of social entrepreneurship that we recommend corresponds to an institutional arrangement that offers greater resilience to and climate and sanitary shocks to producers than those in other production areas.*

Introduction

Au Sénégal, comme dans d'autres pays d'Afrique de l'Ouest, l'agriculture est entièrement structurée par le secteur informel. Dans leur étude sur le Bénin, le Burkina Faso et le Sénégal, les chercheurs Benjamin et Mbaye (2012) ainsi que Mbaye, Golub et Gueye (2020) concluent que le secteur agricole est le secteur le plus touché par l'informalité. Les principales caractéristiques de l'économie informelle sont la précarité des emplois existants et la faiblesse des revenus. Les conventions collectives du secteur agricole correspondent aux niveaux les plus bas de rémunération et de protection des salariés. Par exemple, au Sénégal, le salaire minimum agricole garanti (SMAG) est fixé à 182,95 francs CFA/heure (0,28 € ou 0,43 $ CA) par le Décret nº 96-154 du 19 février 1996 fixant les salaires minima interprofessionnels et agricoles garantis, alors qu'il dépasse le double pour les métiers régis par d'autres conventions collectives. Ce SMAG n'a pas changé depuis 25 ans.

Par ailleurs, l'emploi salarié représente une très faible part de l'emploi dans les zones rurales. Également informels, le travail indépendant et le travail domestique correspondent à des niveaux de rémunération et de protection précaires.

Une des particularités du secteur agricole en Afrique de l'Ouest est son hétérogénéité, avec des organisations paysannes sophistiquées qui régissent certaines chaînes de valeur (p. ex., le riz au Sénégal), tandis que des pratiques agricoles et des niveaux d'organisation plus traditionnels sont observés pour d'autres produits agricoles. Ces formes d'organisation des producteurs, qui font souvent partie intégrante des mécanismes de soutien de l'État aux producteurs de riz, ne se retrouvent pas forcément dans les zones de production d'autres produits agricoles. L'objectif de cet article est de montrer comment les modèles d'organisation de la zone de production de riz et d'autres zones de production agricole affectent la dynamique de l'emploi et de la formation des revenus.

[a] Recteur, Université Cheikh Anta Diop, Dakar
[b] Professeure, directrice du Laboratoire d'Analyse des Politiques de Développement, Univeresité Cheikh Anta Diop, Dakar

Près de la moitié de la population sénégalaise est âgée de moins de 20 ans. Chaque année, la population en âge de travailler n'augmente que d'environ 250 000 personnes, tandis que l'économie formelle ne crée qu'environ 50 000 emplois (Golub et Mbaye, 2015). Cela crée de fortes tensions sur le marché du travail, où la somme du taux de chômage et du taux de sous-emploi n'est pas très éloignée de 50 % de la population active totale. Le dernier recensement de la population et de l'habitat au Sénégal, qui date de 2013 montre que la population en âge de travailler, entre 15 et 64 ans, est de 7,3 millions de personnes, alors que la population active est estimée à 3,1 millions de personnes, soit environ 32 % de la population totale. La population en âge de travailler se répartit entre les zones rurales (59 %) et les zones urbaines (41 %), et les caractéristiques de l'emploi sont très différentes entre ces deux zones. Selon l'Enquête sénégalaise auprès des ménages (ESAM; République du Sénégal, 2001), les principales caractéristiques de l'emploi rural au pays sont les suivantes :

- Le nombre d'années de travail est plus élevé que dans les villes. Les jeunes commencent à travailler avant l'âge de 15 ans (près de 1 enfant sur 2) et les travailleurs plus âgés travaillent au-delà de 64 ans (près de 9 personnes âgées sur 10);
- L'emploi est concentré autour du secteur primaire dans les petites exploitations agricoles. Environ 8 travailleurs sur 10 ont l'agriculture, l'élevage ou l'exploitation forestière comme principale source de revenus. Les exploitations agricoles dans lesquelles la main-d'œuvre est employée sont de type familial ou individuel, c'est-à-dire des petites entreprises ;
- Les conditions d'emploi sont extrêmement précaires. Si les taux d'emploi sont en moyenne plus élevés dans les campagnes, la majorité des travailleurs sont des travailleurs saisonniers (6 sur 10) et seul un quart d'entre eux considère avoir un emploi permanent à temps plein. Le travail informel est presque universel, car la quasi-totalité des travailleurs ne bénéficie pas d'une couverture sociale formelle ;
- Enfin, le niveau d'éducation de ceux qui travaillent est très faible. Plus de 7 personnes (de plus de 15 ans) sur 10 n'ont pas été scolarisées.

Dans les zones rurales, le marché du travail comprend essentiellement deux groupes d'activités : les activités agricoles et les activités non agricoles. Dans les deux cas, l'offre de main-d'œuvre dépend de plusieurs facteurs, dont la démographie, les normes sociales, l'accès à la terre, l'éducation, etc. La demande est exprimée à la fois par les entreprises agricoles et non agricoles, et dépend du système de production, des volumes d'investissement, de l'accès aux marchés, etc.

Le chômage officiel est moins fréquent dans les zones rurales que dans les zones urbaines. Dans les zones rurales, les principaux problèmes liés à l'emploi des jeunes et des femmes sont le sous-emploi et l'inactivité. La proportion de jeunes inactifs est constituée de personnes âgées de 15 à 34 ans qui ne sont ni au travail ni à l'école. Près de la moitié des jeunes et des femmes inactives sont employés dans l'agriculture familiale et le paiement est généralement effectué en nature (nourriture principale et logement). Ces femmes sont souvent appelées « aides familiales résidentes ».

Aux côtés des jeunes inactifs et des aides familiales, on trouve les jeunes chefs d'unités de production agricole (UPA). Ils représentent une faible proportion de la main-d'œuvre et sont majoritairement des hommes, les femmes ne représentant que 29 % des chefs d'UPA. En outre, 88 % des jeunes n'ont pas de source de revenus régulière. Les femmes sont également touchées par cette contrainte, surtout les plus jeunes. C'est la preuve que les jeunes et les femmes ont un accès limité à la terre et au capital.

De même, les jeunes et les femmes sont peu représentés dans les organisations de producteurs (OP). Les femmes, en particulier, dirigent rarement à titre individuel. Elles participent soit par l'intermédiaire de groupes de femmes, soit par l'intermédiaire de leur chef de famille. Le Conseil national de concertation et de coopération des ruraux (CNCR) a créé un collège des jeunes en réponse à certaines de ces préoccupations. Des suggestions ont été faites à l'État pour réserver des quotas aux femmes et aux jeunes en cas de nouveaux projets d'aménagement du territoire (Hathie et collab., 2015).

L'accès aux moyens de production est limité chez les jeunes ruraux, notamment en ce qui concerne la terre et les équipements. En outre, la capacité financière des jeunes est faible, de sorte qu'ils démarrent souvent avec des activités qui exigent un investissement initial faible et un retour rapide (p. ex., l'horticulture et l'agriculture à cycle court). Le manque de soutien financier et le manque

d'expérience rendent les jeunes plus vulnérables aux incertitudes telles que les fluctuations du marché, les chocs climatiques et le vol (FERT et IECD, 2015).

Le niveau d'éducation de la main-d'œuvre rurale est relativement faible, avec une proportion écrasante de personnes sans instruction. La majorité des personnes instruites n'ont pas dépassé l'ordre primaire. Cependant, l'enseignement coranique est très présent. Ce faible niveau d'éducation touche surtout les femmes; plus de la moitié des femmes rurales n'ont jamais été scolarisées.

La suite de cet article est organisée comme suit : d'abord, nous faisons une analyse de la chaîne de valeur du riz dans le delta du fleuve Sénégal, puis traitons de l'impact des chaînes de valeur sur le potentiel d'emploi et le revenu des organisations paysannes. Enfin, nous analysons, dans le cas de Débi-Tiguet, l'importance de l'innovation sociale et de la performance économique.

1. La chaîne de valeur du riz dans le delta du fleuve Sénégal

Les opportunités agricoles dans le delta sont abondantes en raison de la fertilité des sols et de la disponibilité de l'eau. Plusieurs produits sont développés dans cette région, notamment le maïs, le sorgho, la tomate industrielle, les oignons, les patates douces, l'arachide, le coton et le riz. La culture du riz y est de loin l'activité la plus répandue. Le riz est la base de l'alimentation au Sénégal et la production nationale ne couvre que moins de 20 % des besoins totaux. Le reste est importé, principalement d'Asie (voir tableau 1).

Utilisations et ressources	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Populations (équivalent adulte)	6 483 645	6 658 703	838 488	7 023 128	7 212 752	7 407 496	7 607 499	7 812 901
Consommation moyenne/an/habitant (kg)	60	2	63	65	67	69	70	72
Demande totale en riz (t)	389 019	410 309	432 765	456 450	481 431	507 779	535 569	564 881
Production totale de riz (t)	100 750	96 850	113 100	141 700	138 450	124 103	137 124	158 013
Importations (t)	435 500	627 200	452 000	535 300	658 070	501 657	632 253	709 575
Aide alimentaire en riz (t)	6765	4904	8238	1997	8993	6000	6000	6000
Offre totale de riz (t)	543 015	728 954	573 338	678 997	805 513	631 760	775 377	873 588
Inventaire (t)	153 996	318 645	140 573	222 547	324 082	123 981	239 808	308 703

Note. T = tonne métrique.

Tableau 1 – Utilisations et ressources dud riz au Sénégal (1995-2002)
Source : SAED, 2003

La contrainte majeure pour la culture du riz au Sénégal est le niveau d'utilisation des semences certifiées. La plupart des semences utilisées proviennent des cultures de l'année précédente. Elles sont donc moins chères, mais aussi moins efficaces que les semences certifiées. Cependant, l'utilisation des semences certifiées a augmenté très rapidement ces derniers temps, passant de 634 tonnes en 1994 à 2250 tonnes en 2000. Les rendements ont suivi une tendance similaire grâce à l'intervention des bailleurs de fonds dans la vallée. Or, le principal défi consiste maintenant à rendre la production nationale de riz compétitive par rapport au riz asiatique, qui est beaucoup moins cher, même sur les marchés locaux.

Les enquêtes sur les ménages ruraux (EJMAO : Emploi des Jeunes et Migration en Afrique de l'Ouest menées par l'Initiative prospective agricole et rurale (IPAR; Mbaye et collab., 2016), ont montré que 91 % des ménages ruraux sont employés dans le secteur agricole. Les autres ménages (9 %) sont exclusivement engagés dans des activités non agricoles. Cette répartition est très hétérogène entre les zones de production. Par exemple, dans le delta, qui est la principale zone de production de riz, il est possible de produire toute l'année pour 52 % des ménages exclusivement agricoles, pour 4 % des ménages non agricoles et pour 33 % des ménages mixtes. Cela peut être comparé à d'autres zones telles que le Bassin

arachidier, où 25 % des ménages sont exclusivement agricoles, 7 % sont des ménages non agricoles et 68 % sont des ménages mixtes.

Au Sénégal, il existe deux systèmes de production de riz : irrigué et pluvial. Le riz pluvial couvre 78 000 ha et fournit 150 000 tonnes de paddy (riz non décortiqué), soit 30 % de la production nationale. Selon le Programme national d'autosuffisance en riz (PNAR, 2009), la production annuelle moyenne nationale est de 500 000 à 600 000 tonnes de paddy. Les investissements réalisés par le gouvernement sénégalais pour contrôler l'eau ont permis de stimuler la production de paddy.

Dans le delta, les installations publiques sont occupées par d'anciens groupes de producteurs convertis en groupements d'intérêt économique (GIE) ou en sections villageoises, puis regroupés en UPA pour gérer des installations communes telles que des stations de pompage, des magasins et des rizeries.

À la suite de la crise économique mondiale de 2008, le prix du riz a augmenté de 50 à 100 % en Afrique de l'Ouest. Le prix mondial du Thaï 25, la variété de riz la plus importée par le Sénégal, a presque triplé à la mi-2008 (FAO, 2009). En avril 2008, au début de la crise, le Sénégal a lancé la Grande offensive agricole pour la nourriture et l'abondance (GOANA). Dans le cadre de ce programme, des investissements massifs dans la filière locale du riz ont été réalisés avec l'objectif ambitieux d'atteindre l'autosuffisance alimentaire d'ici 2015.

Plusieurs acteurs interviennent dans le circuit de commercialisation (voir figure 1). Les collecteurs, les grossistes, les semi-grossistes et les détaillants interviennent après la production. Ces catégories sont différenciées en fonction de la capacité financière, du volume des ventes et de la mobilité. Situés dans les centres urbains, les grossistes sont approvisionnés par les collecteurs.

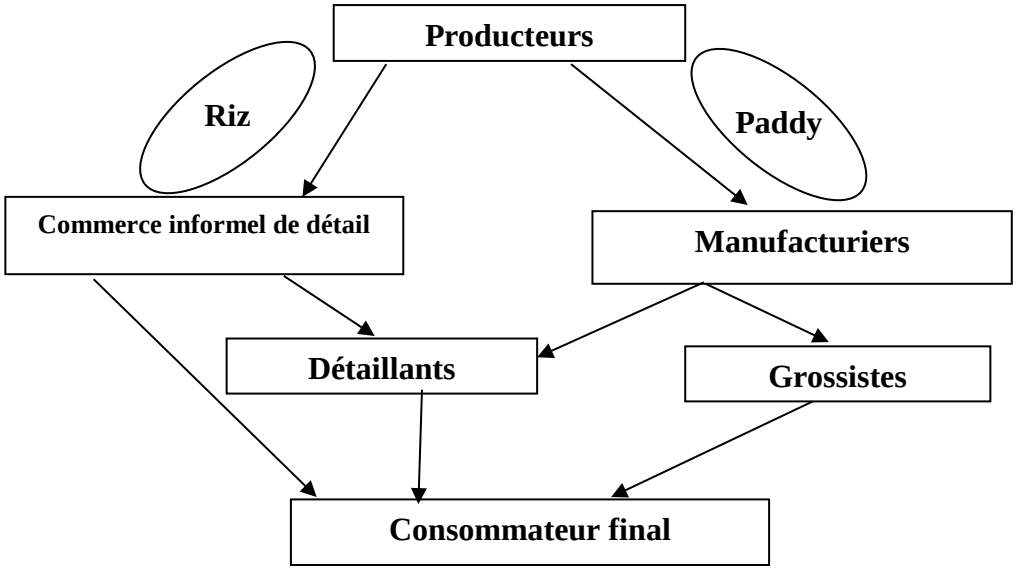


Figure 1 – Circuit de commercialisation du riz
Source : Fall et Cissé, 2010

Le système de distribution et de traitement

Le riz commercialisé localement est souvent produit à partir de rizières irriguées, alors que le riz pluvial est principalement destiné à l'autoconsommation. Plusieurs acteurs interviennent dans la commercialisation du riz dans la vallée du fleuve et dans le bassin de l'Anambé. La transformation est effectuée par les producteurs eux-mêmes ou par des prestataires de services dont l'activité principale est la transformation.

Les unités de transformation peuvent être divisées en trois groupes dans les zones de production irriguées. Il y a les décortiqueurs villageois, qui transforment 75 à 80 % du produit national. Ces décortiqueurs ont une faible capacité : ils ne dépassent pas 100 sacs par jour. Cependant, 343 unités,

soit 93 % des unités de transformation, sont assez importantes dans la zone irriguée et représentent une capacité de transformation de 160 000 tonnes (SAED, 2011). En outre, il existe une transformation semi-industrielle et industrielle, qui transforme 20 à 25 % de la production nationale. Elle comprend 41 unités, dont 26 sont fonctionnelles et produisent du riz de meilleure qualité, selon les normes requises. Toutefois, certains producteurs effectuent leur propre transformation et commercialisation.

Innovations adoptées et impact sur les rendements

Les interventions de gestion intégrée des cultures de riz (GICR) dans toute la vallée, avec l'utilisation de variétés améliorées, ont contribué à augmenter les rendements de 3,8 à 5,5 t/ha (Defoer et collab., 2004). Les modèles de croissance du riz prévoient un rendement potentiel de 9 à 12 t/ha de riz irrigué au Sahel (Dingkuhn et Sow, 1997). Cela a été confirmé à l'échelle des exploitations agricoles, où des rendements de 12 t/ha ont été signalés pendant la saison chaude et sèche (Wopereis et collab., 1999) et même pendant la saison des pluies par certains producteurs interrogés dans le cadre de cette étude. Malgré cette performance, l'écart entre les rendements fermes et potentiels reste important.

2. L'impact des chaînes de valeur sur l'emploi et la création de revenus : comparaison entre la zone productrice de riz et les zones non productrices de riz

Dans cette section, nous analysons l'impact des chaînes de valeur sur le revenu et l'emploi au Sénégal. Les données utilisées dans cette section proviennent de la base de données d'Emploi des jeunes et migration en Afrique de l'Ouest (EJMAO; Hathie et collab., 2015; Mbaye et collab., 2016). Elles ont été collectées en 2013 par le biais d'Enquêtes sénégalaises auprès des ménages (ESAM). Ces enquêtes ont permis de recueillir des informations sur 1500 ménages dans le Bassin arachidier, dans le delta du fleuve Sénégal et dans les Niayes. Dans ces trois zones agroclimatiques, il y a eu un choix raisonné de villages sur la base d'une différenciation économique et sociologique. Les ménages de chaque village ont ensuite été tirés au sort. La zone du delta du fleuve contient l'essentiel de la culture irriguée du riz, du transport et de la transformation au Sénégal, alors que d'autres zones produisent principalement d'autres cultures, comme les légumes, l'arachide et les céréales.

Le type d'organisation observé pour le riz dans le delta est très différent de celui des autres zones de production agricole : un écosystème de production de riz principalement organisé autour d'une chaîne de valeur claire, avec une répartition claire des fonctions sur des activités diverses et verticalement intégrées. Pour d'autres types de cultures, une telle organisation n'existe pas. La comparaison des deux types de zones est donc susceptible de mettre en lumière la relation entre les chaînes de valeur et les niveaux/modèles de revenu et d'emploi.

2.1 Caractéristiques sociodémographiques du travail et des ménages

Il n'est pas surprenant que le sexe ne diffère pas beaucoup dans les deux types de zones (voir figure 2 et tableau 2). La répartition par sexe de la main-d'œuvre rurale montre que les femmes sont plus actives sur le marché du travail dans la zone de production de riz (52,3 %) que dans les autres zones (48,8 %). Si l'on considère la répartition par sexe et par âge de la main-d'œuvre rurale, les jeunes femmes sont majoritaires tant dans la zone productrice de riz que dans les autres zones rurales du Sénégal.

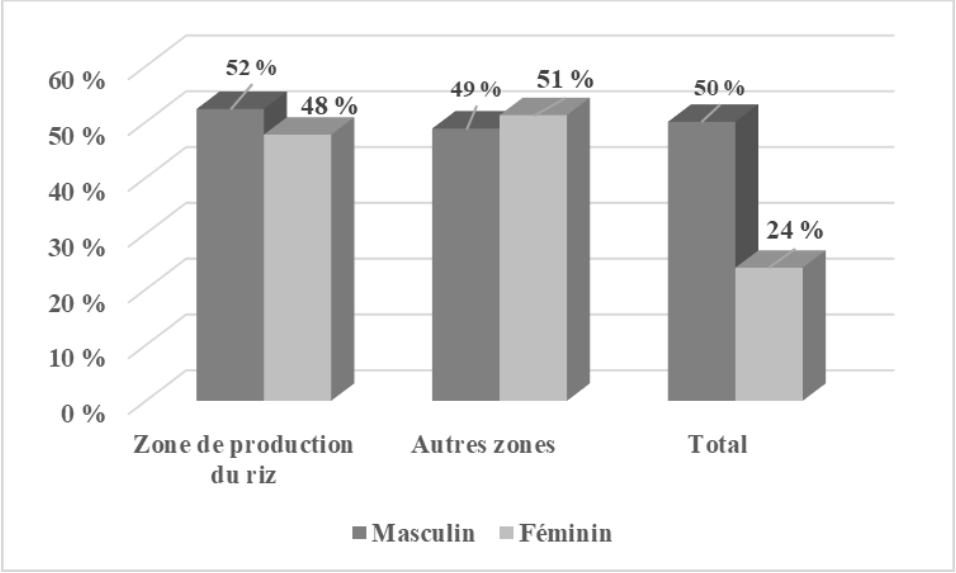


Figure 2 – Part de la population active par sexe
Source : IPAR, 2015 et calcul des auteurs

Groupe d'âge	Zone de production de riz		Autres zones	
	Homme	Femme	Homme	Femme
10-14 ans	14,7 %	16,6 %	20,20 %	17,27 %
15-19 ans	20,0 %	15,2 %	18,74 %	17,21 %
20-24 ans	12,1 %	12,3 %	11,59 %	12,56 %
25-29 ans	9,1 %	9,5 %	8,82 %	11,29 %
30-34 ans	8,4 %	9,2 %	5,42 %	9,49 %
35-39 ans	7,2 %	10,0 %	4,50 %	7,36 %
40-44 ans	6,7 %	8,1 %	4,80 %	5,71 %
45-49 ans	5,6 %	6,0 %	4,52 %	4,97 %
50-54 ans	4,9 %	5,7 %	3,34 %	5,11 %
55-59 ans	3,3 %	3,0 %	3,91 %	2,95 %
60-64 ans	3,7 %	2,6 %	2,76 %	2,50 %
65-69 ans	2,0 %	0,8 %	2,11 %	1,15 %
70-74 ans	1,2 %	0,3 %	1,07 %	1,28 %
75-79 ans	0,4 %	0,3 %	0,71 %	0,68 %
80-84 ans	0,5 %	0,3 %	0,59 %	0,25 %
85 ans -	0,2 %	0,1 %	0,17 %	0,22 %

Tableau 2 – Part de la population active par sexe et par âge
Source : IPAR, 2015 et calcul des auteurs

Lorsque l'on considère le niveau d'éducation de la population active, on constate que la majeure partie de la population active rurale dans la production de riz a un niveau d'éducation qui ne dépasse pas l'ordre primaire (34,7 % des hommes et 41,3 % des femmes). Cependant, il est beaucoup plus élevé que dans les zones non productrices de riz : 15 % de la main-d'œuvre rurale dans la zone de production de riz a un niveau d'éducation élémentaire moyen, contre seulement 7 % dans les autres zones. Il en va de même pour le niveau d'éducation secondaire, qui comprend 3,8 % de la main-d'œuvre dans la zone de production de riz et seulement 0,05 % de la main-d'œuvre dans les autres zones (voir figure 3).

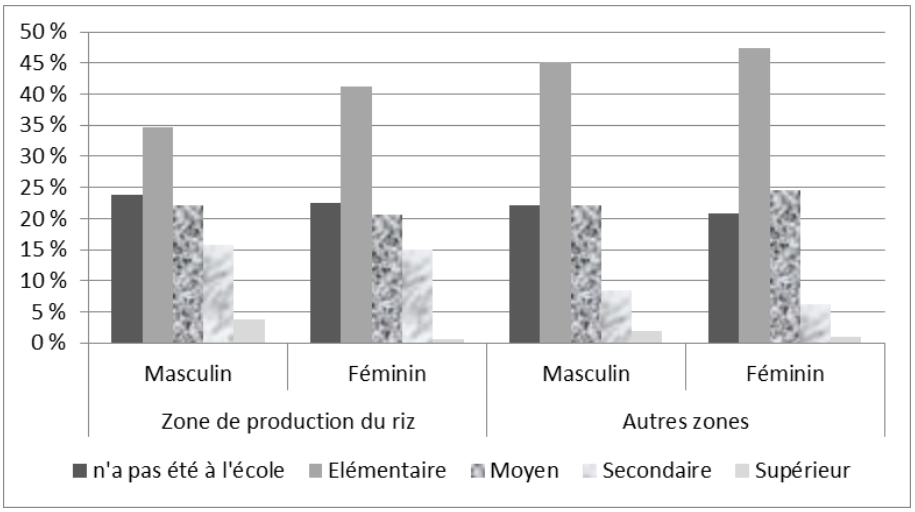


Figure 3 – Niveau d'éducation de la main-d'œuvre rurale
Source : IPAR, 2015 et calcul des auteurs

La taille des ménages est une autre caractéristique distinctive de ces données : les ménages du delta du fleuve Sénégal sont légèrement plus petits qu'ailleurs (voir tableau 3). Par ailleurs, l'âge moyen du chef de ménage est de 50 ans dans la zone de production de riz, contre 53 ans pour les autres zones. Cependant, c'est dans la zone de production de riz qu'on trouve la plus forte probabilité de chefs de ménage masculins (95 %), contre 89 % dans les autres zones.

Caractéristiques	Zone de production de riz	Autres zones	Total
Taille moyenne des ménages	9,4	10,7	10,8
N^{bre} moyen de personnes de + de 10 ans dans le ménage	6,8	7,45	7,5
% de chefs de famille masculins	95 %	89 %	90 %
% de chefs de famille féminins	5 %	12 %	10 %
Âge moyen du chef de ménage	50,5 ans	53,8 ans	53,2 ans

Tableau 3 – Caractéristiques sociodémographiques des ménages ruraux
Source : IPAR, 2015 et calcul des auteurs

La structure de l'âge de la main-d'œuvre ne diffère pas de manière significative entre la zone de production de riz et les autres zones. Les jeunes (15-34 ans) représentent 48,9 % de la main-d'œuvre dans la production de riz et 49,8 % dans les autres zones (voir figure 4). De même, c'est dans la zone de production de riz que la plupart des ménages ont plus d'une UPA (voir figure 5).

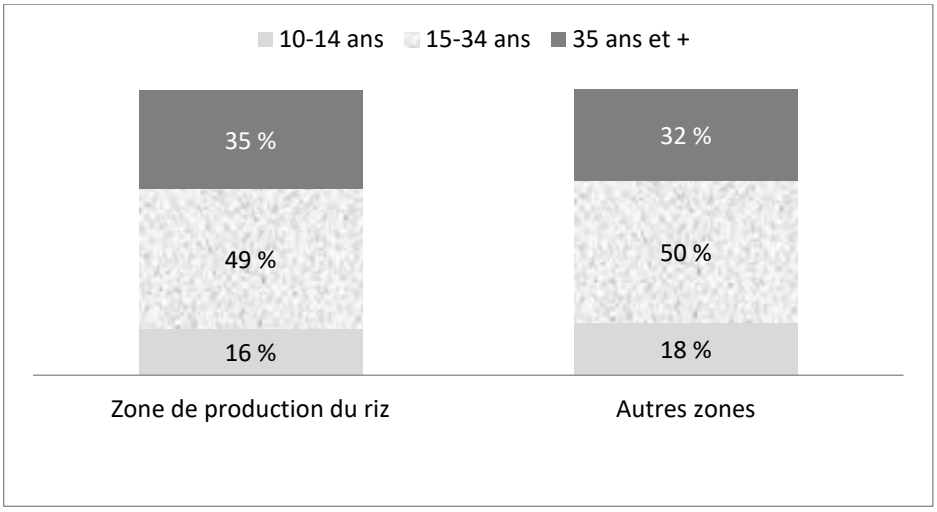


Figure 4 – Structure par âge de la population en âge de travailler
Source : IPAR, 2015 et calcul des auteurs

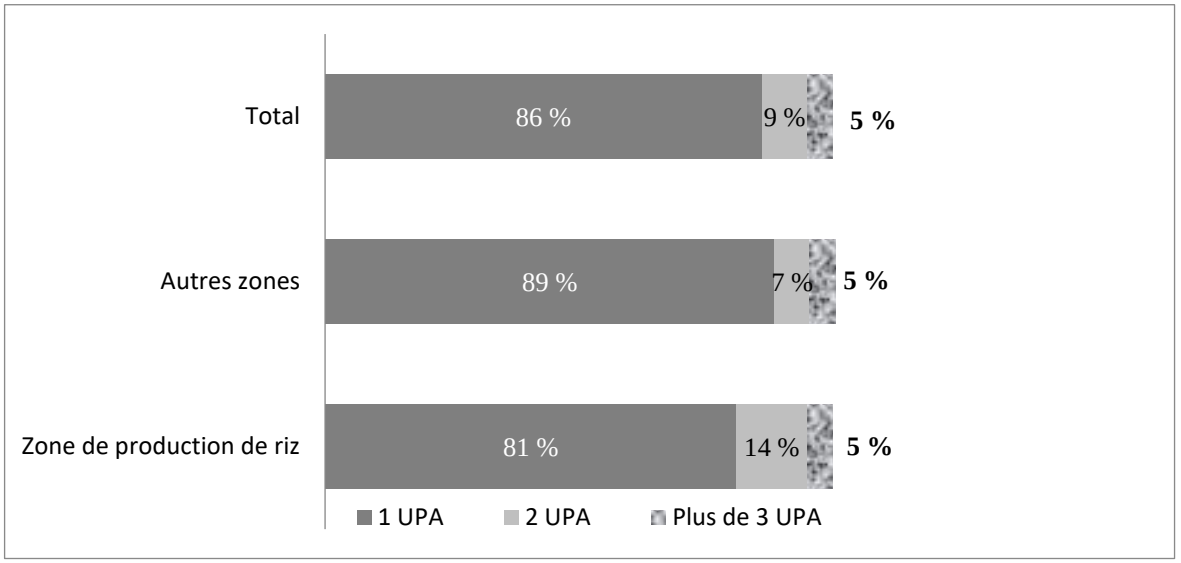


Figure 5 – Répartition du nombre d'unités de production agricole (UPA) par zone
Source : IPAR, 2015 et calcul des auteurs

Une grande majorité des travailleurs familiaux travaillent en permanence sur l'exploitation familiale, tant dans la production de riz que dans les autres zones (voir figure 6). Cependant, une grande partie de la main-d'œuvre externe employée dans les exploitations familiales de la zone de production de riz provient d'autres régions agroécologiques par le biais de la migration interne (58,17 %). Dans les autres zones, en revanche, la main-d'œuvre externe provient principalement du même village (67,73 %) (voir tableau 4).

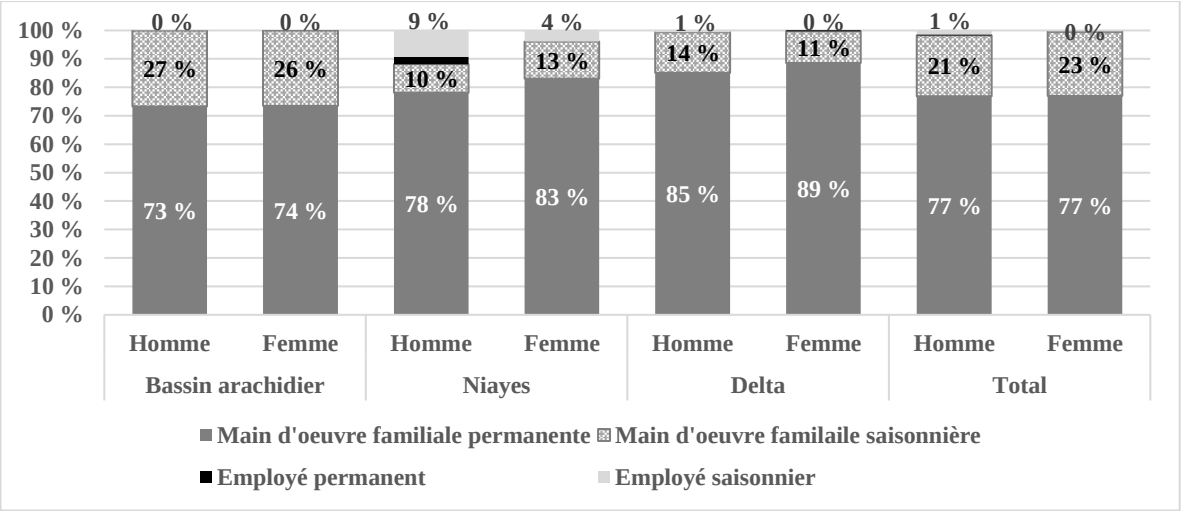


Figure 6 – Situation de la main-d'œuvre familiale dans les exploitations agricoles
Source : IPAR, 2015 et calcul des auteurs

Origine	Zone de production de riz	Autres zones
Même village	30,57 %	67,73 %
Village voisin	10,19 %	14,32 %
Migration	58,17 %	16,66 %
Non disponible	1,06 %	1,30 %

Tableau 4 – Origine de la main-d'œuvre externe
Source : IPAR, 2015 et calcul des auteurs

En résumé, hormis le niveau d'éducation, les caractéristiques sociodémographiques des ménages des deux types de zones semblent similaires. Quant au taux de dépendance, il est plus faible dans le delta (43 %) que dans les autres zones (53 %) (voir tableau 5).

	Zone de production de riz	Autres zones	Total
N^{bre} de personnes occupées par ménage (10 ans ou +)	3,5	5,4	5,1
Taux de dépendance	43 %	53 %	49 %

Tableau 5 – Quelques indicateurs de la population active rurale
Source : IPAR, 2015 et calcul des auteurs

2.2 Structure de l'emploi

Plusieurs tendances caractérisent l'emploi dans les deux types de zones. Premièrement, de nombreuses activités non agricoles coexistent avec des activités agricoles. Elles englobent le commerce, l'artisanat, le transport et les services. La figure 7 montre la répartition des activités non agricoles par zone.

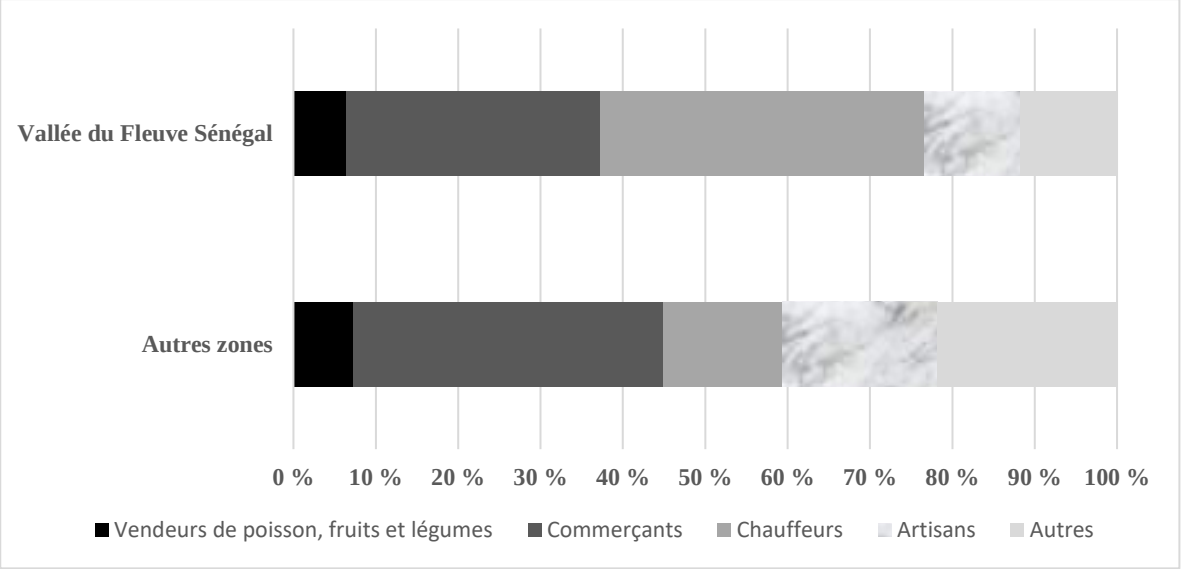


Figure 7 – Structure de l'artisanat et du commerce par zone
Source : IPAR, 2015 et calcul des auteurs

Il existe une différence en matière de genre dans la pratique de ces activités rurales non agricoles. Les femmes exercent principalement des activités telles que le commerce (vente de produits alimentaires), le service (décorticage des arachides, vannage, etc.), l'artisanat (coiffure, couture) ainsi que la transformation de produits agricoles locaux (huile et beurre d'arachide).

Les hommes sont plus nombreux dans le secteur des transports (voitures, chevaux, etc.) et dans l'artisanat dans une grande variété de métiers, notamment la mécanique, le bâtiment (maçonnerie), la menuiserie, la couture et la cordonnerie. Les femmes dominent les activités non agricoles. Elles représentent 71 % des propriétaires d'unité de production non agricole (UPNA) dans le Bassin arachidier, 63 % dans les Niayes et 49 % dans le delta.

L'attractivité des activités non agricoles pour les femmes peut également s'expliquer par des barrières de toutes natures. La principale caractéristique des activités non agricoles est qu'elles constituent une activité indépendante (travail indépendant) pour la plupart des propriétaires (voir figure 8). En effet, la majorité des chefs d'activités non agricoles (78 % dans le Bassin arachidier, 88 % dans les Niayes et 67 % dans le delta) exercent leurs activités sans salariés ni recours à la main-d'œuvre familiale.

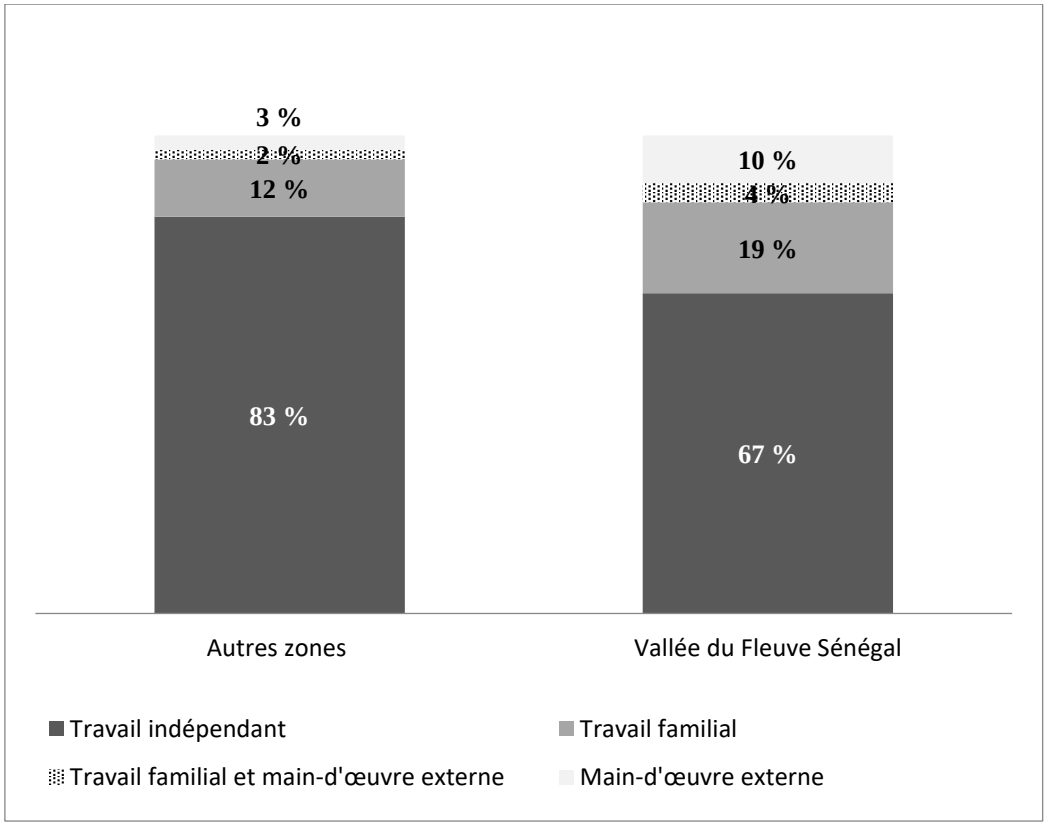


Figure 8 – Répartition des types de main-d'œuvre utilisés par les UPNA
Source : IPAR, 2015 et calcul des auteurs

Le système salarial concerne les activités agricoles et non agricoles, et occupe une part relativement faible des actifs dans les trois zones de production agricole. Le salarié agricole est quasiment inexistant dans le Bassin arachidier (0,2 % de la population active). (Sur les 4561 actifs recensés dans le Bassin arachidier, il n'y a que 9 ouvriers agricoles.) Il n'y a pas de main-d'œuvre migrante dans le Bassin arachidier. Les emplois salariés sont relativement peu nombreux dans les Niayes (3 %) et dans le delta (2 %).

Les salariés non agricoles détiennent un pourcentage relativement plus élevé de biens dans le delta (16 %) que dans le Bassin arachidier (9 %) et aux Niayes (10 %).

La majorité de la main-d'œuvre rurale dans toutes les zones d'étude n'a pas de contrat avec ses employeurs, qu'il s'agisse de son activité principale ou secondaire (voir figure 9). En fait, dans le Bassin arachidier, plus de 80 % des travailleurs ont déclaré n'avoir aucun type de contrat avec leur employeur; ce pourcentage est de 55 % dans les Niayes et de 52 % dans le delta.

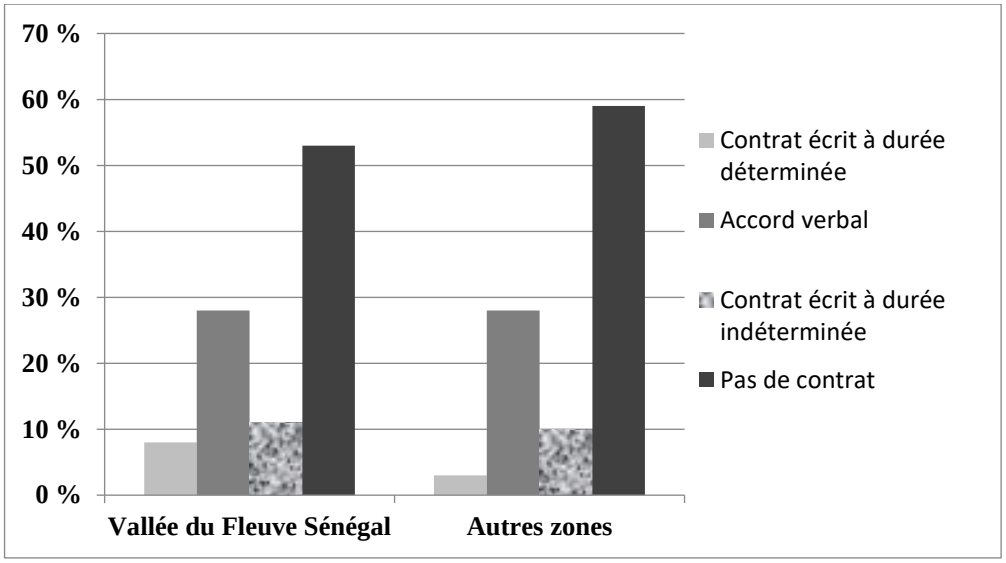


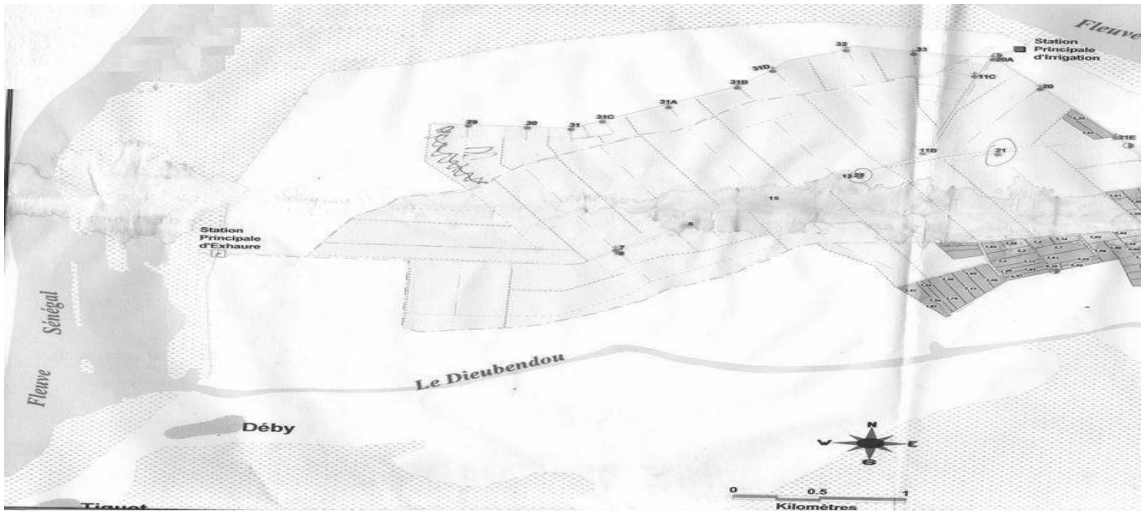
Figure 9 – Types de contrats dans l'activité primaire
Source : IPAR, 2015 et calcul des auteurs

3. Le cas du projet Débi-Tiguet

Les villages de Débi-Tiguet sont situés sur la rive gauche du fleuve Sénégal, à 45 Km en amont (voir figure 10). Avec une superficie de 500 km² le Débi Irrigation Project (DIP), sous financement du Japon, bénéficie de conditions géographiques favorables, de la qualité du sol et de la disponibilité de l'eau comparativement aux autres cuvettes du delta. Selon Mbaye (2008) : « avec un budget total de 8 millions de francs CFA[1], le but du projet est de réhabiliter le rayonnage de Débi. Ses principaux objectifs sont les suivants :

- une augmentation de l'autosuffisance alimentaire;
- l'encouragement d'une gestion autonome des exploitations agricoles par les paysans;
- une amélioration des infrastructures hydroagricoles dans les deux villages; et
- une augmentation de la productivité et des revenus des producteurs dans la région par l'introduction d'une double récolte dans l'année. »

Le DIP a permis la construction d'un entrepôt, la mise à disposition de tracteurs et de camions, et la réfection de la route reliant les deux villages. Le projet comporte également un volet d'assistance technique, qui consiste à former les agents de la Société d'aménagement et d'exploitation des terres du delta du fleuve Sénégal et des vallées du fleuve Sénégal et de la Falémé (SAED) à la maitrise des systèmes comptables adaptés à ce type de projet. Les paysans sont également formés pour mettre en œuvre les techniques de double culture et pour préparer les documents nécessaires aux demandes de prêts bancaires. La SAED a été créée en 1965 pour gérer le périmètre d'irrigation de la région. L'organisation est composée de cinq divisions et de quatre délégations. Le DIP est sous la juridiction du Bureau d'études et de contrôle (BEC) et de la délégation de Dagana.



Légende :

	GIE Débi II (88,44 ha)		Autres sections villageoises
	Zones humides		Autre source d'eau
	Station de pompage principale		Répartiteurs
	Terminal des eaux		

Note. Les parcellaires : superficie par section villageoise.

Figure 10 – Situation géographique du DIP
Source : Mbaye, 2008

Autrefois, Débi et Tiguet étaient des villages de pêcheurs. Les activités économiques étaient alors rudimentaires. Outre la pêche, elles consistaient en la cueillette et en une agriculture orientée vers l'alimentation. Selon Mbaye (2008), le premier essai d'irrigation dans la région a eu lieu dans le bassin du Djoudj en 1964. Il couvre une superficie de 80 ha et a doublé, pour atteindre 160 ha en 1966. Le Koweït a financé la gestion des terres dans ces villages en 1980. Une superficie de 737 ha a été couverte dans le cadre de ce programme. Les Japonais ont commencé à financer le projet en 1996, mais la réhabilitation de la *cuvette (rack)* a commencé en 1992. La superficie des terres gérées est de 982 ha. Les autres zones environnantes sont également favorables à l'irrigation. On estime que 1700 ha de terres irrigables y sont disponibles pour des activités privées.

La principale impression que nous avons eue au cours de nos entretiens avec les bénéficiaires est que le programme a considérablement amélioré le niveau de vie dans les deux villages. Plus important encore, il a amélioré les capacités nationales en matière de gestion des organisations humaines. Avant la mise en œuvre du projet, les modèles d'organisation dans les deux villages ainsi que dans les villages environnants étaient centrés sur les coopératives, et les villages étaient des sections de ces coopératives. L'unité de gestion du projet consiste en une union des organisations de producteurs (OP) de 28 personnes (14 de chaque village) choisies sur une base paritaire. La hiérarchie organisationnelle de la structure de gestion est la suivante (voir figure 11) :

– L'OP, dont les présidents sont automatiquement membres du conseil d'administration;
– L'assemblée générale, qui est composée de toutes les personnes vivant dans les deux villages, organisée en OP. Elle se réunit deux fois par an : au début et à la fin du cycle de production. Elle nomme les membres du conseil d'administration;
– Le conseil d'administration, qui est composé de 28 personnes (14 par village) choisies sur une base paritaire. Il se réunit une fois par mois pour évaluer les activités passées et pour assurer le suivi des projets en cours. Il est directement responsable devant l'assemblée générale, est responsable de la distribution des terres au sein de la communauté et est structuré par des commissions;
– L'unité de gestion du projet (ou union), qui est composée de 6 membres choisis sur une base paritaire (3 de chaque village) et nommés par le conseil. Elle se réunit une fois tous les 15 jours et gère le projet à l'échelle locale. Elle est nommée pour un mandat de trois ans.

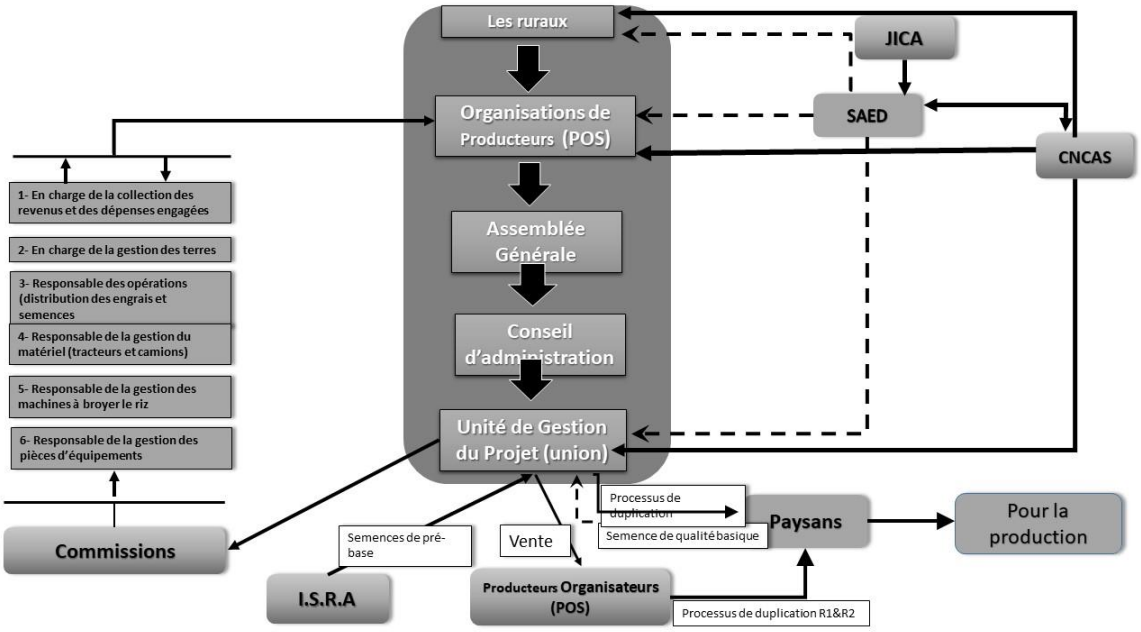


Figure 11 – Cadre institutionnel du projet d'irrigation Débi-Tiguet
Source : Mbaye, 2018

Enfin, les différentes commissions du conseil d'administration sont chacune gérées par un commissaire et par un commissaire adjoint :

– la commission chargée de percevoir les recettes et d'engager les dépenses;
– la commission chargée de la gestion des terres;
– la commission chargée de l'exploitation (distribution de semences et d'engrais);
– la commission chargée de la gestion des équipements (tracteurs et camions);
– la commission chargée de la gestion des machines à décortiquer le riz;
– la commission chargée de la gestion des pièces d'équipement.

Chaque commission présente un rapport de ses activités lors de chaque réunion. Chaque OP se voit attribuer une parcelle de terrain donnée, évalue ses besoins et prépare une demande de prêt à la Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal (CNCAS). La SAED évalue la faisabilité technique et financière de la demande avant de donner son accord à la CNCAS pour que le prêt soit approuvé. La SAED suit les déboursements des prêts avec les OP. La demande de prêt est personnelle ; elle met chaque producteur en contact avec la CNCAS, même si le processus est collectif. Il est à noter que les OP ne reçoivent pas d'argent liquide, mais des bons qui peuvent être échangés contre des semences, des engrais ou tout autre intrant dont

elles peuvent avoir besoin dans le processus de production. Avant d'accorder des prêts, la banque demande un dépôt correspondant au quart des besoins financiers, en s'assurant que chaque OP dispose d'un dépôt à la banque (Mbaye,2008).

Les récoltes sont centralisées auprès de la commission et chaque dépôt est certifié par un titre. La commission (par le biais de sa commission responsable) décortique le riz, vend la production, rembourse la banque en fonction de la part de chaque producteur et reverse le solde aux OP.

L'union facture aux producteurs divers services aux taux suivants :

- Eau irriguée : 62 500 francs CFA par ha;
- Gestion des techniques agricoles : 19 000 francs CFA par ha;
- Semences certifiées : 250 francs CFA par kg;
- Les camions (quatre de 5 tonnes de charge utile et un de 10 tonnes de charge utile) sont loués aux OP. Les coûts facturés sont de 25 000 francs CFA par jour; mais des rabais exceptionnels sont accordés pour certaines activités particulières. Par exemple, le prix demandé pour la machine de décorticage est de 10 000 francs CFA, et de 5000 francs CFA pour les activités opérationnelles. En ce qui concerne le camion de 10 tonnes, il est affecté à la livraison des engrais, des semences et des récoltes, et les coûts facturés pour ces services ne sont que de 5000 francs CFA par jour. Les camions peuvent être loués par des personnes en dehors de l'union pour un usage privé. Dans ce cas, la commission chargée de sa gestion détermine de manière discrétionnaire le montant à facturer;
- Le décorticage du riz : 13 francs CFA par kg.

Tous ces services sont également accessibles aux opérateurs privés qui cultivent du riz dans les environs de Débi-Tiguet, mais à un prix plus élevé que ce que paient les OP (Mbaye, 2008). Chaque commission détermine sa marge en comparant les recettes aux coûts. Ces dernières années, les coûts ont eu tendance à dépasser les recettes ; les frais de service n'ont pas augmenté au cours des 10 dernières années, à l'exception des frais de localisation des tracteurs, qui ont augmenté de 1500 francs CFA, tandis que les frais d'eau ont baissé de 5000 francs CFA au cours de la même période et les coûts de décorticage, de 1 franc CFA par kg.

Les recettes sont utilisées par l'union de la manière suivante :

- 44 % pour la gestion de la station de pompage : essence pour le drainage et pour les stations d'irrigation, pièces d'équipement, entretien (service effectué par la SAED et facturé à l'union), etc.;
- 41 % pour la prise en charge de l'exploitation (distribution de semences et d'engrais);
- 15 % du produit total déposé à la banque dans un compte d'épargne afin de s'assurer contre les risques inattendus; toutefois, aucun risque de ce type ne s'est présenté au cours des 10 dernières années. La valeur actuelle du dépôt est de 147 millions de francs CFA.

La coopération avec l'Institut sénégalais de recherche agricole (ISRA) est également jugée satisfaisante. L'ISRA produit des semences de qualité de base et les vend à l'union au prix de 720 francs CFA par kg. Ensuite, l'union choisit les paysans qui ont le mieux démontré leurs capacités à suivre l'itinéraire technique tracé par la recherche pour dupliquer les semences. Ces semences produites par les paysans sont de qualité de base et coûtent 175 francs CFA par kg. En contrepartie, l'union les vend au prix de 350 francs CFA après avoir pris en charge les frais d'emballage, de tri, de transport, etc. aux OP. L'union réalise une marge bénéficiaire estimée à 20 francs CFA. L'étape finale est que les OP dupliquent encore ces semences aux niveaux R1 et R2, puis les distribuent aux paysans pour la production.

Conclusion

L'objectif de cet article était d'analyser les modèles d'organisation de la zone de production de riz, et comment ils affectent la dynamique de l'emploi et de la formation des revenus. À partir des données d'EJMAO, nous avons analysé les caractéristiques sociodémographiques des organisations paysannes dans la vallée du fleuve Sénégal. Le cas des organisations paysannes des villages de Débi et Tiguet représente une bonne illustration d'innovation sociale pour accroitre le potentiel d'emploi dans ces zones agricoles et pour augmenter le revenu des organisations de producteurs.

NOTE

1 12 600 € ou 19 500 $ CA.

RÉFÉRENCES

Benjamin, N. et Mbaye, A. A. (2012). Informality, productivity and enforcement in West Africa: A firm-level analysis. *Review of Development Economics*, *16*(4), 664-680. https://doi.org/10.1111/rode.12010

Defoer, T., Wopereis, M., Jones, M. P., Lanson, F., Erenstein, O. et Guei, R. G. (2004, février). Challenges and technical opportunities for rice-based production system for food security and poverty alleviation in Sub-Saharan Africa. Communication présentée à la FAO Rice Conference de la West Africa Rice Development Association, Rome. Repéré à http://www.fao.org/rice2004/en/pdf/warda.pdf

Dingkuhn, M. et Sow, A. (1997). Potential yields of irrigated rice in the Sahel. Dans K. M. Miézan, M. Wopereis, M. Dingkuhn, J. Deckers et T. F. Randolph (dir.), *Irrigated rice in the Sahel: Prospects for sustainable development* (p. 361-380). West Africa Rice Development Association. Repéré à https://agritrop.cirad.fr/309422

Initiative Prospective Agricole et Rurale (IPAR) (2015). Emploi des jeunes et migration en Afrique de l'Ouest (EJMAO) - Rapport final. Repéré à https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/54153/IDL-54153.pdf

Fall, A. et Cissé, A. (2010). *Diagnostic de la filière riz dans le bassin de l'Anambé et analyse de la situation socio-économique des membres de la FEPROBA*. VECO.

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2009). *Rice price update: Commodity markets, policy analysis and projections service*. FAO.

Golub, S. et Mbaye, A. A. (2015). Creating good jobs in Africa: Demand- and supply-side policies. *Jobs and Development Blog*. Repéré à https://works.swarthmore.edu/fac-economics/371

FERT et IECD. (2015). Former les jeunes ruraux : les conditions d'une insertion réussie. *Grain de sel*, *71*, 24-25. Repéré à https://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/gds71_complet.pdf

Mbaye, A. A., Beye, A., Gueye, A., Lokonon, B. et Ndione, Y. C. (2016). Generating employment and increasing income in agricultural value chains thereby fostering food security: Case studies of rice and cotton in Benin and Senegal. *Discussion paper on development policy no. 254*. ZEF. Repéré à https://www.researchgate.net/publication/342766002_Generating_employment_and_increasing_income_in_agricultural_value_chains_and_thereby_fostering_food_security_Case_studies_of_rice_and_cotton_in_Benin_and_Senegal

Mbaye, A. A., Golub, S. et Gueye, F. (2020). *Formal and informal enterprises in francophone Africa: Moving toward a vibrant private sector*. Ottawa, Ontario : CRDI. Repéré à https://www.idrc.ca/fr/livres/formal-and-informal-enterprises-francophone-africa-moving-toward-vibrant-private-sector

Mbaye, A. A. (2008). Aid Effectiveness to Infrastructure: A Comparative Study of East Asia and Sub-Saharan Africa : Senegal Case Study. *JBICI Research Paper* No. 36-3. Repéré à https://www.jica.go.jp/jica-ri/IFIC_and_JBICI-Studies/jica-ri/research/archives/jbic/pdf/rp36_e08.pdf

Programme National d'Autosuffisance en Riz (PNAR). République du Sénégal, Ministère de l'Agriculture (2009). Repéré à https://www.ipar.sn/IMG/pdf/2009_Prog_Nat_Autosufisance_Riz.pdf

République du Sénégal. (2001). *Rapport d'analyse : Enquête sénégalaise auprès des ménages* (2e éd.). Dakar, Sénégal. Repéré à http://anads.ansd.sn/index.php/catalog/47

Société d'aménagement et d'exploitation des terres du Delta du fleuve Sénégal et des vallées du fleuve Sénégal et de la Falémé (SAED). (2011). *Recueil de la vallée du fleuve Sénégal 2008-2009*. Dakar, Sénégal.

Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du Fleuve et des Vallées du Fleuve Sénégal (SAED) (2003). *L'expérience du Groupe Import-Export Khady Sao Seck sur la Commercialisation du riz dans la vallée du Fleuve Sénégal*. Dakar, Sénégal.

Wopereis, M., Donovan, C., Nebie, B., Guindo, D. et Ndiaye, M. (1999). Soil fertility management in irrigated rice systems in the Sahel and savanna regions of West Africa (1re partie : Agronomic Analysis). *Field Crops Research*, *61*(2), 125-144. https://doi.org/10.1016/S0378-4290(98)00154-3

L'ENTRETIEN

De **Félix Zogning** avec

Anthony Rjeily

Associé et leader national en transformation numérique et innovation chez EY

Photo : EY Photography

Depuis la dernière crise financière internationale de 2008, où les banques ont sévèrement été critiquées, le secteur de la technologie financière (ou *fintech*) n'a cessé de se développer et d'innover, entretenant avec le secteur bancaire des relations à la fois aux allures de compétition et de collaboration. Même si l'utilisation de la technologie en soutien aux services financiers n'est pas récente, son essor au cours de la dernière décennie, notamment son adoption par les institutions financières, semble avoir accéléré le virage numérique et renforcé ses capacités à affronter une nouvelle crise. Les banques constituent l'une des industries dont l'activité est le moins affectée par les restrictions qu'impose la pandémie de COVID-19.

Anthony Rjeily est associé chez Ernst & Young (EY) et leader national de ladite firme en transformation numérique et innovation. Il cumule plus de 25 années d'expérience et accompagne des entreprises de différents secteurs dans leurs projets de croissance par le biais de l'engagement numérique. Il nous explique dans cet entretien en quoi la *fintech* a rendu les banques commerciales plus agiles et leur a permis de rapidement s'adapter à l'avènement de la pandémie.

••• *Vous êtes leader du groupe EY au Canada en transformation numérique et innovation. Votre firme a le mandat d'accompagner des entreprises dans divers secteurs. Quel est le rôle d'un leader en transformation numérique dans une telle firme?*

Anthony Rjeily. La transformation numérique et innovation fait partie de la pratique consultation chez EY. Notre firme participe dans quatre secteurs d'affaires : comptabilité et vérification, fiscalité, redressement d'entreprises et consultation. La pratique que je mène est du côté de la consultation. Nous avons bâti notre pratique de transformation numérique et d'innovation pour aider nos clients à faire face aux nouvelles tendances dans le monde

des affaires. Comme on le sait, la transformation numérique, les nouvelles technologies et les données de masse (*big data*) ont eu un grand impact ces dernières années chez toutes les organisations, dans tous les secteurs d'activité, et ça va continuer. Nous avons imaginé des solutions pour aider nos clients à livrer leur stratégie de transformation numérique. En d'autres termes, comment la transformation numérique peut aider les entreprises à livrer leur plan d'affaires à travers la fonction technologique.

La transformation numérique, c'est très important de la définir parce que je pense que, si vous parlez à plusieurs personnes dans le marché, vous allez obtenir une définition différente et vaste. C'est quoi, la transformation numérique? Nous avons passé beaucoup de temps avec nos clients dans différentes industries pour en établir une définition. Et pour la résumer, c'est en trois volets.

Le premier volet est ce qu'on appelle l'interaction et l'engagement avec les clients. Chaque organisation doit interagir avec ses clients, que ce soit dans les entreprises à consommateur en ligne (*business-to-consumer*) ou le commerce entre entreprises (*business-to-business*). Alors, quelle est l'expérience que cette entreprise doit donner à ses clients en matière d'interaction pour l'achat de produits et services ou pour le côté soutien et services? Le côté interaction en général doit vraiment être transformé. Quelques exemples : nous avons le cas des banques qui proposent une nouvelle expérience numérique, soit pour l'ouverture d'un compte ou pour l'approbation de crédit. Ces expériences avec leurs clients ont beaucoup été touchées par la transformation numérique jusqu'à maintenant. En plus, il y a un autre aspect très important, qui est la transformation numérique au sein de l'entreprise et des employés. Aujourd'hui, vous pouvez ouvrir un compte de banque sur le site web d'une banque X, mais l'orchestration de tous les processus et la façon dont les gens travaillent dans la banque et dont ils gèrent les données doivent être transformées également pour soutenir cette expérience client. Donc, la transformation numérique de l'entreprise et l'expérience employé sont très importantes.

Le deuxième volet, c'est de regarder à l'interne comment transformer les processus, l'information, les technologies et la façon de travailler pour être aligné avec la façon dont l'entreprise veut s'engager avec ses clients. Et le troisième volet, c'est le côté innovation : penser à de nouveaux modèles d'affaires, produits et services, à un écosystème de différents partenaires qu'une entreprise doit avoir. Ça fait partie également de la définition de la transformation numérique.

Chez EY, nous avons établi ces trois dimensions de la transformation numérique et, sous chacune des dimensions, nous avons développé des solutions pour aider les clients à faire face à cette transformation essentielle.

Si on prend le cas particulier des institutions financières, on note qu'elles connaissent une implantation grandissante de la technologie financière, des innovations financières. On l'a vu avec les robots conseillers en gestion de placements. On le voit également dans tous les produits d'assurances ainsi que dans la numérisation des services et produits bancaires. Qu'est-ce que les institutions financières tirent comme avantages dans cette implantation grandissante de la fintech?

A. R. La dynamique entre la *fintech* et les grandes institutions financières est quand même assez intéressante. Depuis les trois à quatre dernières années, cette dimension a vraiment évolué. Je vous dirais que les avantages pour les institutions financières ont commencé depuis trois ou quatre ans. Lorsque la *fintech* a commencé à entrer dans le marché, les institutions financières ne lui ont pas vraiment donné beaucoup de chances d'avoir du succès. Mais, très rapidement, je vous dirais dans les 18 à 24 derniers mois, on a vu qu'elles ont commencé avoir pas mal de succès, en plus d'avoir une part de marché intéressante dans certains segments de la population. Donc, les institutions financières l'ont vue comme un compétiteur et se sont dit : on va bâtir nous-mêmes notre technologie et ces expériences-là pour faire face à cette perturbation importante.

Toutefois, elles se sont rendu compte qu'elles n'avaient pas autant d'agilité ou même de culture d'innovation. Et leur perception de l'industrie de la *fintech* a évolué pour y voir l'opportunité de faire des partenariats ou même des investissements stratégiques. Il y a maintenant plusieurs institutions financières qui ont bâti des centres d'innovation ou d'incubation, où elles amènent des partenaires en *fintech* pour voir comment elles peuvent potentiellement développer des solutions communes ou même comment prendre leurs solutions et les intégrer au sein des produits et services des institutions financières. D'autres institutions financières ont

même fait des investissements importants dans certains secteurs de la *fintech*. On a donc vu des acquisitions se faire.

Je pense que, quand on observe ces deux dynamiques (*fintech* et institutions financières), il y a beaucoup de complémentarité. Du côté des banques, elles ont manifestement accès à un vaste bassin de clients et le niveau de confiance avec leurs clients est très élevé. D'ailleurs, leur taux de confiance est plus élevé que dans n'importe quelle autre industrie. Elles ont accès à des canaux de distribution assez larges, que ce soit en *online* ou *offline*. Par contre, elles sont assises sur des infrastructures technologiques assez vieilles et n'ont pas nécessairement fait beaucoup d'innovations dans le passé.

Si on observe les pour et les contre entre la *fintech* et les institutions financières, c'est vraiment le miroir inversé. La *fintech* a accès à l'innovation, est très agile et créative; elle bouge très rapidement. Par contre, elle n'a pas accès à d'autres canaux de distribution à part le numérique. Elle n'a pas encore la confiance élevée de la part des consommateurs ou des entreprises. C'est là que les institutions financières ont vu des avantages à s'associer d'une façon ou d'une autre avec la *fintech*.

Toutefois, je pense que le modèle d'intégration est encore à trouver. C'est très difficile pour une grande entreprise de bâtir un modèle d'innovation où elle pourrait tirer profit de la *fintech* sans pour autant la tuer, une fois qu'elle entre dans l'organisation. À cause de la taille des institutions financières par rapport à la *fintech*, c'est difficile de protéger cette dernière, de s'assurer qu'elle livre la valeur envisagée. C'est là que nous intervenons. Nous avons de l'expérience pour aider les entreprises à identifier les secteurs d'activité où certains secteurs de la *fintech* pourraient apporter de la valeur. Mais, encore une fois, dès que c'est identifié, il faut bâtir un modèle d'intégration pour aller chercher la valeur qui est là, mais qui est parfois difficile à faire ressortir.

Dans les pays en développement, il est clair que la technologie financière améliore grandement l'inclusion financière. Dans des pays de l'OCDE ou du G7 comme le Canada, est-ce qu'on peut penser que la contribution de cette technologie financière est tout aussi importante en matière d'inclusion financière?

A. R. Je pense que oui. Il y a une inclusion financière sur deux plans : l'inclusion financière dans le sens de promouvoir des produits et services qui n'étaient pas nécessairement disponibles à certains segments de la population. Malgré le fait que c'est très évident dans les pays en développement, on voit qu'il y a aussi dans les pays développés des segments de la population ou même du côté des PME qui n'ont pas nécessairement accès aux produits et services dont ils ont besoin auprès des institutions financières. La *fintech* a amené dans le marché certaines solutions qui ont augmenté l'inclusion de ces segments du marché, même dans les pays développés.

Alors, l'autre côté de la médaille, c'est aussi le développement de la main-d'œuvre. Je pense qu'au Canada, on est un leader en innovation de la *fintech*. Dans le passé, avec le gros boom Internet, on voyait beaucoup de notre main-d'œuvre exportée aux États-Unis, à la Silicon Valley. Au cours des cinq dernières années, depuis la venue de la *fintech* et de l'innovation en général, avec l'intelligence artificielle ou même des produits et services connexes des institutions financières, on constate que le talent reste au Canada. Donc, je pense qu'il y a de l'inclusion à l'échelle du marché, mais aussi de la main-d'œuvre puisqu'on est en mesure de garder ce talent au Canada, de le développer et de le promouvoir pour permettre aux entreprises canadiennes d'accéder à un marché global – parce que les racines sont numériques et la *fintech* n'a pas de frontières.

Parlons de la pandémie de COVID-19. Les effets sont néfastes et quasiment dévastateurs pour plusieurs secteurs d'activité. Comment se comportent les institutions financières face à ce défi?

A. R. Oui, c'est un aspect très important. Je dirais que la pandémie a significativement accéléré la transformation numérique pour toutes les entreprises, que ce soit dans le domaine financier ou dans n'importe quelle autre industrie. Les plans de transformation numérique qui s'étalaient sur trois ou cinq ans ont été maintenant réduits à quelques mois. La raison, c'est évidemment que les gens ne peuvent plus faire affaire avec les institutions financières de la façon traditionnelle : rencontrer leur gestionnaire de portefeuille, se rendre dans une succursale pour faire leurs transactions, demander un prêt hypothécaire en personne, etc. Il y a eu énormément d'investissements du côté numérique dans les services financiers, mais cela a rapidement accéléré depuis les 10 derniers mois. Il y a beaucoup d'investissements qui ont été réalisés au sein

des organisations pour s'assurer que les produits et services pour les clients soient complètement numériques.

Maintenant, cela amène aussi des dimensions assez intéressantes quant au modèle d'affaires. Plusieurs banques demandent à leurs employés de travailler de la maison, sauf pour les services essentiels en succursale. Et même là, dans certaines succursales, le personnel est beaucoup plus réduit, et ce, pour deux raisons : les gestionnaires veulent que les employés travaillent à la maison, mais, en plus, les clients ne viennent plus beaucoup en succursale. Ils doivent donc absolument faire un pivot pour offrir leurs services numériquement, mais aussi investir énormément dans leurs employés sur la dimension virtuelle afin qu'ils puissent travailler à distance. L'expérience employé a dû être réinventée par le biais du numérique pour faire face à la pandémie.

La troisième chose que je vous dirais, c'est que la structure des coûts opérationnels dans les succursales constitue en moyenne 65 % des coûts fixes d'une institution financière. Qu'est-ce qu'on fait avec ça? Je pense que la pandémie offre une opportunité de réduire ces coûts en optimisant le nombre de succursales ou en réinventant l'expérience client dans ces succursales pour le futur. Donc, on n'aura plus besoin d'avoir des succursales qui sont exactement les mêmes. On a vraiment l'occasion d'étudier quels clients viennent en succursale, leurs besoins et leurs préférences, puis d'offrir des expériences très spécifiques par succursale pour avoir des modèles différents de distribution. C'est une opportunité énorme pour les banques.

Avant la pandémie, plusieurs banques avaient déjà grandement investi dans les innovations financières. Et, comme vous le dites, cela s'est accéléré pendant la pandémie. Est-ce que les banques ou, plus largement, les institutions financières qui étaient déjà bien avancées dans ces innovations ont pu faire la différence? Est-ce que le fait d'avoir été bien équipé, même avant la pandémie, leur a permis de passer plus facilement à travers la crise? Si oui, qu'est-ce qui pourrait l'expliquer?

A. R. Oui, il y a une différence sur deux plans. La première différence est que l'expérience client est quand même assez diverse parmi les institutions financières. Celles qui ont vraiment investi dans les innovations financières ont eu une longueur d'avance au début de la pandémie. Je pense qu'on a continué à voir cela durant la pandémie. C'était important parce que les clients ont subitement arrêté d'aller en succursale. Ce n'était pas une transition de plusieurs mois où les institutions financières avaient le temps de développer une expérience. Ça s'est fait très rapidement et on a pu voir une différence entre les institutions financières qui avaient investi et mis beaucoup l'accent sur l'expérience client, et les autres. Il y a certes eu du rattrapage chez les autres, mais, en même temps, on voit quand même qu'il reste une bonne différence.

La seconde différence, c'est que la pénétration numérique était assez faible pour les institutions financières, même si les clients utilisaient de plus en plus leurs canaux numériques pour avoir accès à leurs produits et services. Donc, les investissements faits au cours des trois à cinq dernières années dans les institutions financières étaient beaucoup plus axés sur le *front-end*. Vous pouviez ouvrir un compte de banque ou demander un crédit en ligne, mais ce qui se faisait après la soumission de votre demande, c'était toujours le même processus, souvent très manuel et qui utilisait beaucoup de paperasse. Le modèle opérationnel, les processus, la façon de travailler : tout était encore très manuel. Les institutions financières qui avaient investi avant la pandémie dans ces aspects et dans la technologie ont vu qu'elles pouvaient faire leur boulot beaucoup plus rapidement et de façon beaucoup plus efficiente.

La façon dont je catégoriserais les expériences pré-COVID de plusieurs institutions financières, ce sont des expériences numériques qui n'étaient pas nécessairement optimisées ou profitables parce que le service d'accueil (*front-end*) était considéré, mais pas les tâches de traitement (*back-end*). Or, pour survivre et pouvoir générer les profits, on doit avoir des expériences de bout en bout qui concernent le *front-end*, mais aussi qui numérisent les processus, les données, la technologie et l'expérience employé. Je pense que c'est là que l'accent sera mis en matière d'investissements numériques pour les prochaines années.

On peut donc penser que l'innovation dans le secteur de la technologie financière est susceptible de s'accélérer encore plus, dans ce monde de plus en plus numérique après la pandémie de COVID-19. Quel sera l'avenir de la fintech après la crise?

A. R. D'abord, les habitudes des clients et des consommateurs ont changé au cours des 10 derniers mois et d'une façon beaucoup plus permanente qu'on pourrait le penser. Je pense que les gens se

sont habitués à demander des expériences numériques, qui vont surement continuer. Il y a énormément d'industries qui vont devoir continuer l'innovation requise pour optimiser les processus et l'expérience client, et pour continuer à innover en collaboration avec plusieurs joueurs dans leur écosystème, que ce soit la *fintech*, des centres de recherche et autres. Je pense que l'investissement y est soutenu et va continuer de l'être.

L'autre chose intéressante, c'est qu'on a vu que la longueur des cycles d'innovation durant la pandémie a significativement été écourtée. Souvent, on voyait des produits et services financiers qui pouvaient prendre entre 24 et 36 mois de développement, du design jusqu'à la mise en marché. Ce qu'on a vu depuis le début de la pandémie, c'est qu'ils ont été ramenés à quelques semaines. Donc, je pense que cela va beaucoup réajuster les attentes en matière de durée du cycle d'innovation et de temps du retour sur investissement.

La vague de fintech est issue en grande partie du chaos engendré par la crise financière mondiale de 2008. D'après ce que vous dites, pendant la crise de COVID-19, son implantation s'est largement densifiée. On a plutôt le sentiment que, finalement, les crises alimentent l'innovation.

A. R. Oui, absolument! Je pense que, dans toute crise, il y a des opportunités d'amélioration ou d'innovation pour toutes les industries. Le secteur financier s'est rebâti avec la crise financière de 2008. Mais je pense qu'il y a aussi d'autres dimensions qui ont fait en sorte que l'entrée de la *fintech* ait pu se faire. L'accès à la technologie est nettement meilleur que ce qu'il en était avant la crise financière. Le coût des technologies a énormément diminué, l'accès aux données est simplifié et leur coût est plus abordable. Je pense aussi que les attentes des consommateurs ont beaucoup évolué, qu'il y a plusieurs vecteurs qui ont produit cette innovation généralisée.

Je crois que la *fintech* a tiré avantage de ces dimensions parce qu'elle avait accès au capital assez rapidement. Il y avait beaucoup d'argent disponible dans le marché, le talent était là et les gens voulaient des solutions innovatrices. Le niveau de confiance envers les institutions financières était quand même très bas après la crise économique. Donc, les gens étaient beaucoup plus ouverts à faire affaire avec des institutions non financières pour leurs services financiers. Et cela a créé toute la dynamique qu'on voit aujourd'hui.

La fintech a le vent en poupe et a réussi à établir des partenariats avec des banques. Jusqu'ici, cela a bien fonctionné. Mais il y a un contraste. En ce qui a trait au financement de ces entreprises de fintech, elles ne se portent pas toutes bien en temps de pandémie. Il y en a qui ont connu des moments très difficiles. De façon plus large, on peut noter que leur financement est en baisse. Au deuxième trimestre 2020, ces entreprises ont globalement levé un peu moins de 6,5 G$, ce qui est tout de même assez bas par rapport à ce qu'elles ont eu l'habitude de lever comme fonds dans les dernières années. Alors, d'un côté, on sait qu'il y a de plus en plus de demandes pour la fintech, mais, de l'autre, on se demande si elles vont pouvoir livrer la marchandise, compte tenu du fait que leur financement est en baisse. Comment cela peut-il s'expliquer?

A. R. C'est sûr que la pandémie a rendu les investisseurs un peu plus prudents. En même temps, je pense que le niveau de maturité de la *fintech* a évolué au cours des dernières années, de sorte qu'il y a une certaine consolidation ou concentration des investissements qui commence à se faire dans différents secteurs de la *fintech*. On voit aussi beaucoup d'entreprises de *fintech* qui ont évolué, maturé pour arriver à une certaine taille et ont elles-mêmes développé des produits et services connexes. Comme n'importe quel cycle d'innovation, il y a énormément de fragmentation au début. L'argent est distribué à travers plusieurs idées très tôt dans le cycle de financement. Une fois qu'il y a certains degrés de maturité dans l'industrie, une certaine prudence ou concentration des investissements s'installe. Il y a moins d'investissements en nombre, mais les montants investis sont plus importants. Ce sont ces dimensions qui existent présentement dans le marché, ce qui fait en sorte qu'il y a moins d'opportunités pour les investisseurs parce qu'il y a une certaine maturité du secteur et que les investissements affichent différentes dynamiques.

En conclusion, quel autre aspect de l'industrie souhaitez-vous aborder?

A. R. Un autre point intéressant en innovations financières et en *fintech*, ce sont les GAFAM (ou *Big Tech*), les géants du Web, qui sont en revanche déjà dans le domaine financier. Amazon est une banque. Uber l'est aussi. Ils ont des services financiers, font du financement, émettent des cartes de crédit, créent des comptes bancaires. Les banques s'inquiètent avec

raison parce qu'elles craignent que ces joueurs compétitionnent dans leur industrie. Or, ils sont déjà là. Ils ont une dynamique très différente des entreprises de *fintech* parce qu'ils ont accès à énormément d'informations de leurs clients et ont la confiance des consommateurs. Ils peuvent donc facilement développer des produits et services numériques pour compétitionner et prendre une grande part de marché. Je pense que c'est là le plus grand risque qui existe chez les institutions financières plus traditionnelles.

Anthony Rjeily, merci d'avoir accepté notre invitation. Je vous remercie également pour ces explications fort éclairantes.

A. R. Ça m'a fait plaisir. Merci beaucoup de m'avoir donné l'opportunité de discuter de ces questions. •••

L'engagement réussi de l'éducation supérieure en région envers l'intelligence collective

Marc-Urbain Proulx[a], Pierre-Luc Bouchard[b]

RÉSUMÉ. Les institutions de l'éducation supérieure sont universellement sollicitées pour s'engager davantage dans une troisième mission, la fertilisation des innovations, à côté de l'enseignement et de la recherche. Les faits dévoilés dans cet article illustrent que, depuis cinq décennies, cet engagement s'avère déjà considérable pour les universités et les collèges des régions périphériques du Québec. Les programmes d'enseignement traditionnels se sont multipliés, diversifiés et segmentés en ciblant, à plus de 30 %, des besoins spécifiques au sein des milieux desservis. Ces besoins orientent aussi la grande majorité de la recherche appliquée, qui explose depuis quelques décennies. En outre, de nouvelles fonctions sont déjà bien exercées, principalement la formation continue, l'incubation d'entreprises et le transfert de savoir. Après l'effervescence initiale, le nouvel engagement souhaité apparaît déjà en vitesse de croisière. Il demeure néanmoins des potentialités réelles. Le principal défi à cet effet consiste à concevoir de nouveaux outils pour soutenir l'innovation aux régions en pleine transition.

ABSTRACT. *Higher education institutions are universally called upon to engage in a 3rd mission, the enrichment of innovations, in addition to their traditional activities of teaching and research. The facts unveiled in this text illustrate that for five decades, the universities and colleges located in the peripheral regions of Quebec have already shown a considerable commitment to this mission. Traditional education programs have multiplied, diversified and segmented, by targeting the specific needs within the communities they serve by over 30%. These needs also guide the vast majority of applied research, which has exploded since a few decades. In addition, new functions are already well carried out, mainly continuing education, business incubation and knowledge transfer. After the initial frenzy, the desired new engagement has already hit its stride. Nevertheless, there are still real possibilities. The main challenge in this regard is to design new tools to support innovation for regions in transition.*

La réflexion à propos de la pertinence scientifique et sociale de l'offre d'éducation supérieure dans ses diverses formes actuelles et potentielles s'avère ancrée dans l'histoire du Québec. L'anthologie de 1770 à 1970 de Corbo et Ouellon (2001) contenant de multiples contributions au débat nous permet de constater toute la richesse de cette réflexion collective, à laquelle furent associés bien sûr des éminences du clergé, mais aussi des penseurs bien connus, dont Thomas-Eugène Hamel, Édouard Montpetit, Lionel Groulx, André Laurendeau et Guy Rocher. Dans le sillon progressiste du visionnaire Alexander von Humboldt (1769-1859), qui préconisa l'unification institutionnelle de l'enseignement et de la recherche, les universités McGill (1821), Laval (1852) et Montréal (1878) furent créées. Aussi, de nombreux collèges, écoles spécialisées et instituts de recherche ont réalisé leur œuvre pionnière.

Au cours des années 1960, un nouvel « esprit du temps » favorisa un important mouvement de grandes ingénieries institutionnelles qui toucha de front l'éducation supérieure (Lucier, 2016). Avec en toile de fond la finalité concernant l'accessibilité universelle, deux réseaux de l'éducation supérieure furent planifiés au Québec selon un objectif

[a] Professeur, Université du Québec à Chicoutimi, directeur du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)
[b] Enseignant, Collège d'Alma

d'extension de leurs établissements en région, soit les collèges d'enseignement général et professionnel (cégep) ainsi que les universités du Québec (UQ). À la conclusion de ce déploiement régional, 5 constituantes des UQ[1] et 13 collèges[2] desservent aujourd'hui les territoires de la périphérie[3] québécoise par l'entremise de leurs missions reliées à l'enseignement des disciplines traditionnelles et à la recherche fondamentale.

Dans la foulée de cette décentralisation, on répondait explicitement aussi à des besoins spécifiques de création et de diffusion de connaissances appliquées dans les domaines de l'agriculture, de la forêt, de l'eau, des mines, du maritime, de l'énergie, de l'aluminium, de la tourbe, de la sylviculture, de l'innovation sociale et d'autres spécialisations régionales, dont certaines furent ciblées pour y concentrer prioritairement des ressources publiques.

Cette volonté de rapprochement des besoins locaux et régionaux par les services des institutions de l'éducation supérieure fait partie de leur vocation en regard du soutien au développement de leur milieu (Riverin, 1991; Ferretti, 1995). On désirait répondre à la nécessité d'expertises scientifiques pointues dans un monde contemporain au sein duquel le développement social, culturel et économique s'avère largement dépendant du savoir et de la connaissance. La démocratisation de ces derniers est apparue comme un impératif sociétal pour le Québec et ses régions, tout en respectant d'autres principes fondamentaux portant sur la liberté de l'enseignement, l'autonomie, la pensée critique, la participation, la collégialité et d'autres valeurs humanistes (Roy et Gingras, 2012).

En se rapprochant davantage des besoins, les pratiques nouvelles de démocratisation de l'éducation supérieure semblent correspondre à la troisième mission, la fertilisation de l'innovation, largement préconisée par la littérature scientifique récente (Etzkowitz et collab., 2000; Uyarra, 2010; Watson et collab., 2013). Elles furent néanmoins justifiées et promues au Québec dans le cadre d'un large mouvement d'innovation au sein de l'éducation supérieure. Open University au Royaume-Uni, Vincennes en France, Stanford aux États-Unis, tout comme bien d'autres institutions, s'inscrivent aujourd'hui comme des modèles réussis.

Ce texte illustrera que l'engagement réel des institutions de l'éducation supérieure en région au Québec a permis d'expérimenter certaines pratiques originales qui, finalement, pourraient valider l'hypothèse d'un *success-story*.

1. Enseignement ciblé

Depuis 1967, la mission de l'enseignement dans les collèges s'est déployée par phases distinctes correspondant à différentes vagues de mise en place de nouveaux établissements, ce qui porta progressivement le nombre à 48 entités en 2006. Aussi, plusieurs satellites de ces collèges furent établis à distance afin de mieux rejoindre les clientèles. Au total, cela fit passer l'accès aux études collégiales de 16 % dans la décennie 1960 à 64 % en 2012 (Fédération des cégeps, 2016).

Deux types de diplômes d'études collégiales (DEC) sont offerts, soit l'enseignement professionnel (spécialisation technique) et l'enseignement général (préuniversitaire). Les cégeps localisés en région ont vu une certaine explosion de leur offre. Le nombre total de DEC a ainsi augmenté de 51 à 210 programmes en 2018, avec des sommets de 240 atteints en 1988 et de 243 en 2002. Stabilisé autour de 200 à 225 programmes offerts annuellement sur divers lieux de la périphérie québécoise, l'enseignement collégial est désormais une réalité courante pour les jeunes en désir d'acquérir des compétences et des expertises. Pour chaque cégep, les choix de programmes professionnels menant à un diplôme sont généralement en phase avec les besoins collectifs de leur propre aire de rayonnement (Héon, Savard et Hamel, 2006). Aussi, on se sert souvent de ces spécialisations professionnelles pour confectionner des stratégies de positionnement collégial protégé afin d'attirer des étudiants de l'extérieur de la région, voire du pays.

Du côté des cinq UQ localisées en région, si 161 programmes de premier cycle étaient dénombrés en 1973, le nombre total a ensuite explosé, puis s'est stabilisé pour atteindre 547 programmes en 2016. En présence limitée, les programmes d'études de cycles supérieurs se sont aussi rapidement multipliés, puis se sont stabilisés à 261 en 2016. Dans l'ensemble, environ 30 % de ces programmes de cycles supérieurs sont ciblés totalement ou en partie sur des besoins régionaux spécifiques (Proulx, 2018; Proulx et Maltais, 2019), notamment 42 % à l'UQAR.

De surcroît, signalons qu'en 2018, les cinq UQ en région ont offert 369 programmes universitaires courts (certificat, attestation ou autres), soit 240 s'adressant à des étudiants du premier cycle et 129 destinés aux cycles supérieurs. Depuis les années 1990, ce type de produits éducatifs s'avère en forte hausse au sein des UQ en région, leur nombre passant de 35 à 181 en 2000-2001, à 299 en 2010-2011, avant d'atteindre le nombre actuel. Ces programmes courts permettent aux experts sur le marché du travail de poursuivre leur formation universitaire par des apprentissages spécialisés et accessibles. Ils illustrent l'important effort d'accessibilité qui est déployé. Un bon nombre de ces courtes formations répond à des besoins régionaux tout à fait spécifiques, notamment 39 % à l'UQAC.

Tant et si bien que le taux de diplomation universitaire en périphérie au Québec est passé de moins de 2 % dans les années 1960 à plus de 17 % aujourd'hui (Proulx, 2018). Mis à part ces efforts d'accessibilité à l'enseignement universitaire et collégial, les institutions d'enseignement supérieur en région s'engagent encore davantage par l'entremise de cette mission classique. En effet, la formation continue se démarque de toute évidence comme activité majeure des cégeps et des UQ en région au Québec. Elle représente fort bien le déploiement de la troisième mission de l'éducation supérieure en région. Voici pourquoi.

Hors des cheminements régulier, professionnel ou technique, bien régis par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, les cégeps proposent, sous leur responsabilité propre depuis 1994, des attestations d'études collégiales (AEC) bien spécifiques qui sont largement destinées à une clientèle adulte. À partir de 1995, le nombre d'AEC offertes en région est monté en flèche pour atteindre plus de 250 en 2008-2009, avant de se stabiliser à environ 200 (Proulx et Bouchard, 2021). Ces formations pointues répondent généralement à des besoins régionaux constatés tels que l'exploration diamantifère, la sylviculture, la technologie minérale, l'exploitation d'un verger nordique, la gestion agricole, etc. Aussi, certains de ces programmes d'AEC deviennent des spécialisations originales, voire exclusives pour attirer des étudiants de l'extérieur.

Aucunement en reste, les constituantes régionales des UQ s'avèrent, elles aussi, considérablement engagées pour répondre aux besoins de leur milieu en matière de formation continue. Cet engagement se traduit par la livraison de plusieurs produits éducatifs bien ciblés, voire sur mesure qui conduisent à l'obtention de crédits, d'attestations et d'autres formes de reconnaissance en regard d'un gain formel de connaissances. Chaque UQ localisée en région possède un centre spécifique entièrement dédié à cette fonction particulière (Proulx, 2019). Des points de service décentralisés augmentent l'accessibilité à cette formation continue. Les outils Internet pour la diffusion sont aussi de plus en plus utilisés. On cible en outre des clientèles spécifiques, notamment les gestionnaires dans divers secteurs, le monde municipal et le troisième âge. Signalons que l'UQAT et l'UQAC possèdent des bâtiments spécifiques pour offrir des services dédiés spécialement aux Premières Nations.

2. Recherche ciblée

Pour les cinq établissements des UQ en région, la recherche appliquée et les transferts technologiques furent privilégiés, avec des expertises pointues et reconnues au sein de ces institutions. Des organismes spécifiques ont été institués, par exemple le Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA) à l'UQAC, au Saguenay. Par ailleurs, de nombreuses chaires de recherche appliquée et de recherche-développement se sont aussi greffées aux laboratoires et centres agréés de recherche fondamentale (Proulx, 2018) grâce à l'apparition de nouveaux programmes du gouvernement fédéral. L'implication de corporations privées fut réelle aussi. De fait, des commandites de recherche furent sollicitées et honorées au sein d'un ensemble de nouveaux partenariats avec les milieux.

Pour les cinq UQ en région, le financement public et privé de la recherche, qui était de 22,5 M$ en 1990-1991, a explosé au cours de cette décennie (Proulx, 2018) avec un sommet de 110 M$ en 2010-2011, pour se stabiliser par la suite. Si chacune des cinq constituantes des UQ observées s'est stratégiquement spécialisée dans des créneaux correspondant à ceux de l'économie de leur aire de rayonnement, au total de la recherche universitaire effervescente, on constate néanmoins une croissante diversification des champs investigués autour de spécificités territoriales variées et illustrées tactiquement par les acteurs locaux. Nous avons constaté des ratios élevés et très élevés de ciblage poussé de

l'ensemble de la recherche de toute évidence appliquée sur les besoins particuliers des régions, qui atteignent 30 % pour l'UQTR et l'UQO, 63 % pour l'UQAC et plus de 80 % pour l'UQAR et l'UQAT (Proulx, 2019).

Afin d'améliorer la performance des entreprises et de soutenir le développement du territoire de rayonnement des cégeps, le gouvernement du Québec a en outre mis en place les centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT) en plusieurs phases distinctes depuis 1983 (Piché, 2011). Sur la base des expertises reconnues au sein des collèges, la mission principale de ces centres consiste à effectuer de la recherche appliquée de nature partenariale et bien ciblée sur les besoins du milieu, soit dans des secteurs industriels traditionnels (p. ex., la foresterie, la métallurgie, les pâtes et papiers, l'aérospatiale), soit dans de nouveaux champs plutôt intersectoriels (p. ex., la robotique, la géomatique, la production automatisée et les technologies environnementales). À partir de la décennie 2000, les CCTT, tous agréés par le gouvernement, ciblèrent des champs encore moins traditionnels, tels que le génie alimentaire, les résidus industriels, l'imagerie numérique, les médias interactifs et la logistique avancée. Depuis peu, plusieurs de ces centres collégiaux ciblent expressément l'innovation sociale, ce qui illustre que les impératifs changements sociétaux actuels au Québec ne sont pas que purement technologiques (Vigneault, 2019).

Sur les 59 CCTT à l'œuvre au Québec à la fin de 2018, 18 sont greffés aux 13 cégeps localisés en périphérie. De 2012 à 2017, ces centres présents en périphérie ont porté plus de 400 projets spécifiques de recherche appliquée et de transfert associés à des besoins exprimés par des partenaires, qui sont des PME, des municipalités, des organismes à but non lucratif ou des organisations diverses. À lui seul, Agrinova du Collège d'Alma a obtenu 89 de ces projets. Parce qu'ils répondent à des problèmes réels sur le terrain, les recherches et les transferts menés par les CCTT sont généralement de courte durée, soit entre trois à six mois.

3. Modélisation

Les trois missions collégiales et universitaires peuvent être illustrées par le schéma ci-dessous afin de proposer les principales composantes d'une modélisation. Interreliées, les missions d'enseignement et de recherche observées dans les composantes régionales contribuent ensemble à une troisième mission, concernée par la fertilisation de l'innovation en instaurant des maillages créatifs sur les territoires.

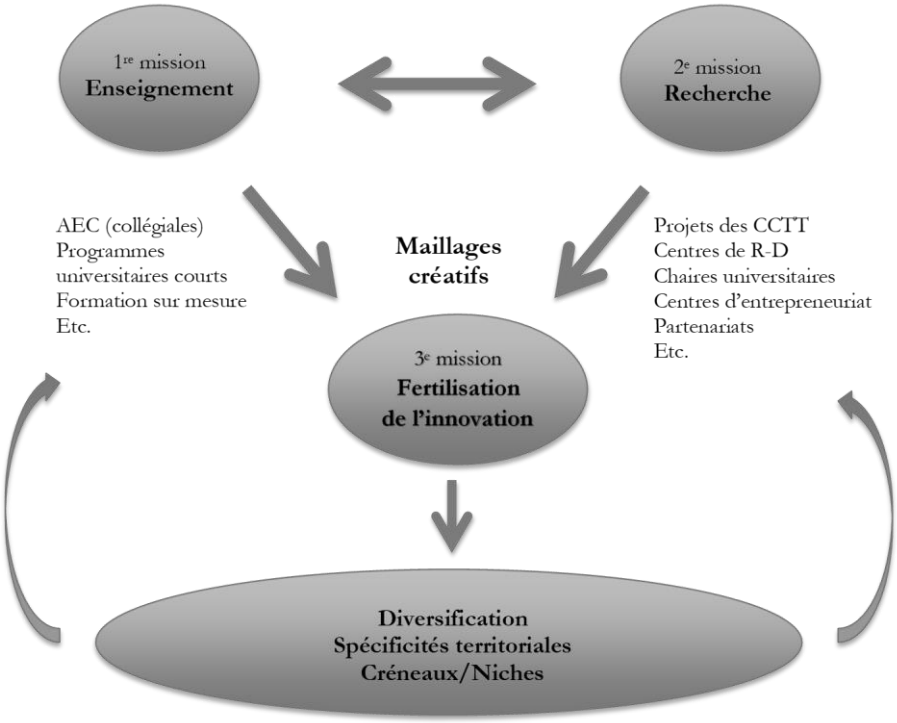


Figure 1 – Missions des collèges et universités en région

L'objectif implicite ou plus ou moins explicite des établissements vise la diversification socioéconomique territoriale en fonction des spécificités de chaque milieu. Si les AEC et les transferts technologiques représentent deux outils utilisés par les cégeps en région pour soutenir l'innovation (Bouchard, 2020), ils sont accompagnés au sein des UQ par des programmes universitaires courts, de la recherche-développement, de la formation sur mesure, des stages professionnels, de la recherche appliquée, de l'incubation entrepreneuriale, etc. En d'autres termes, la réalisation de la troisième mission par les cégeps et les universités en région semble être le résultat de l'exercice des deux premières missions sur les territoires desservis.

À cet effet de performance de la troisième mission, un ensemble de partenariats se tisse entre les institutions de l'éducation supérieure présentes et les différents acteurs des régions. Pour l'instant, nous n'en connaissons que peu de choses, tout comme nous manquons de connaissances sur les liaisons ascendantes entre les spécificités territoriales et les cibles retenues par les collèges et universités. En réalité, les données qui induisent notre modélisation possèdent encore plusieurs hypothèses limitatives, qui stimulent par contre la recherche sur le phénomène en cours.

Devant ces limites analytiques bien assumées, la prochaine section illustrera plus en détail certaines composantes qui participent à cette troisième mission.

4. Relations cognitives

Par ailleurs, il convient de relever que le savoir et la connaissance en cumul et en diffusion au sein des 13 collèges et des 5 universités localisés en périphérie au Québec disposent d'autres moyens de nature interactive pour rayonner dans leur milieu. Ces pratiques de rayonnement s'inscrivent directement au sein de ladite troisième mission visant à nourrir l'intelligence collective. Soulignons tout de suite qu'il n'existe pas de comptabilité formelle de ces nébuleuses territoriales de relations cognitives puisqu'il s'agit d'un phénomène fort difficile à isoler. Or, pour les cinq UQ en particulier, nous avons effectué un effort de saisie et d'analyse en ce qui concerne leurs contributions à la planification territoriale (Proulx, 2018) et au soutien à l'innovation (Proulx, 2019). Si de nouveaux faits furent révélés, ces deux exercices demeurent encore imparfaits.

Afin de répondre à une demande sociale grandissante d'information, une stratégie de représentation de chaque établissement collégial et universitaire en région s'est affirmée dans les décennies 1980 et 1990, notamment par l'entremise des services de relations publiques, qui se sont davantage structurés et formalisés. Les récents efforts publics formels de transfert de savoir et de technologies ont contribué à ce phénomène de diffusion déjà existant en multipliant les maillages et les partenariats. Cette formule relationnelle souple mais formalisée des collèges et des UQ en région s'est généralisée pour aboutir très souvent à des commandites, à des contrats ou tout simplement à des services rendus plus ou moins bénévolement.

Pour des raisons de proximité, de convivialité et de réseautage avec leur aire de rayonnement respectif, il existe en outre une importante imbrication naturelle entre les institutions d'enseignement supérieur et leur territoire de localisation, ne serait-ce que par la participation des professeurs et chercheurs dans les divers groupes de la société civile. Qui plus est, les experts collégiaux et universitaires livrent des allocutions; participent à des conseils, tables et comités; rencontrent des experts du milieu; offrent des avis formels et informels; etc. On les mobilise aussi pour exprimer leur vision, pour documenter des problématiques, pour formuler de nouvelles options, pour établir des éléments de faisabilité pour des actions, etc. Il arrive en outre que ces experts s'engagent socialement de manière encore plus formelle, notamment lors des élections municipales.

Il est important de souligner que les professeurs et chercheurs s'avèrent porteurs de messages significatifs et de signaux forts. Ils diffusent des rapports de recherche, des documents publiés, des notes formalisées, des chroniques dans les médias, etc. Plusieurs revues et journaux à grand tirage font appel à ces experts. Ils sont aussi sollicités par divers bulletins corporatifs de tous genres. Pour ne donner qu'un exemple, un de ces vecteurs de connaissance prend la forme de trois numéros annuels de la revue de vulgarisation scientifique de l'UQAC que vous lisez en ce moment. Il arrive de surcroît que ces experts de l'enseignement supérieur jouent leur rôle intellectuel en livrant des messages constructifs ou critiques non sollicités qui peuvent contribuer à s'interroger sur des enjeux et à solliciter de nouvelles réponses.

Ces signaux forts, diffusés ou « transférés », débouchent régulièrement sur des colloques, symposiums et séminaires touchant des thèmes spécifiques en interpellant les divers milieux pour assister plus ou moins activement à la création de contenus dans un esprit de valorisation et d'appropriation. Il existe aussi des cercles de conférence, des séminaires organisés et des rencontres collectives de diverses natures. Dans l'ensemble des 5 UQ et des 13 collèges en région se déroulent bon an mal an entre 10 à 15 événements importants et de nombreux rendez-vous bien visibles qui stimulent la réflexion collective appuyée par la théorie maîtrisée par les professeurs et chercheurs. Une des formules intéressantes réside dans l'organisation d'événements de style forum avec l'inclusion à part entière des experts du milieu autour d'enjeux socialement pertinents, par exemple la décentralisation, l'économie sociale, le développement local, l'énergie renouvelable, les partenariats autochtones, etc. Des initiatives sont souvent amorcées en projets d'action lors de ces événements collectifs avec le milieu.

En matière de soutien à l'entrepreneuriat, nous avons vu que les quelque 400 projets conduits de 2012 à 2017 en partenariat par les CCTT en région illustrent bien l'engagement des collèges dans la recherche appliquée, qui fait cheminer des idées, des intentions et des volontés vers des actions et activités novatrices dans le milieu. L'entrepreneur est considéré comme le porteur de l'innovation. Dans chacun des cinq établissements des UQ en région, le soutien à l'entrepreneuriat prend la forme d'un mécanisme formel de promotion d'initiatives connu sous la dénomination de centre d'entrepreneuriat. Le patriarche de ces centres est logé à l'UQTR et il possède l'équipe d'experts et de chercheurs la plus importante. Nous avons étudié et comparé les activités des cinq centres bien actifs en mettant en exergue une dizaine d'attributs (Proulx, 2019). Mises à part les fonctions d'enseignement et de recherche à l'UQTR, et aussi à l'UQO dans une moindre mesure, le soutien apporté à l'entrepreneuriat s'avère surtout concerné par la promotion de la culture entrepreneuriale ainsi que par la confection de plans d'affaires pour lancer et consolider des entreprises. Évidemment, le soutien à l'entrepreneuriat étudiant représente la fonction première pour toutes les constituantes des UQ en région. Signalons que l'UQAT accorde une attention tout à fait particulière aux entreprises autochtones, tandis que l'UQO offre des enseignements dans ce domaine aux premier et deuxième cycles d'études.

Signalons pour terminer que nous ne disposons d'aucune comptabilité formelle et globale pour mesurer les retombées reliées (investissements, emplois, valeur ajoutée, masses salariales, etc.) ni pour les comparer aux efforts collégiaux et universitaires dans la promotion de l'entrepreneuriat en région. La culture entrepreneuriale ainsi que l'innovation s'avèrent difficiles à saisir. D'une manière générale, on constate toutefois que l'explosion des initiatives individuelles et corporatives, nécessaire et souhaitée, n'est pas suffisamment au rendez-vous en région. Néanmoins, l'esprit d'entreprise promu génère des résultats « endogènes » de natures culturelle, sociale et économique, bien visibles dans le Bas-Saint-Laurent, la vallée de la Matapédia, le corridor industriel Alma-La Baie ainsi qu'au sein des principaux pôles régionaux.

Conclusion

Nous venons de voir que, depuis cinq décennies, les institutions nouvelles de l'éducation supérieure en région au Québec ont été considérablement impliquées pour servir l'intelligence de leur milieu réciproque. La forte adaptation de l'offre d'enseignement désormais très segmentée a rendu l'éducation supérieure beaucoup plus accessible. À cet effet, l'important bond de la diplomation collégiale et universitaire en périphérie représente une mesure du succès, même s'il reste encore un rattrapage important pour rejoindre la moyenne québécoise. Aussi, les chercheurs en région ont été considérablement préoccupés par l'application de leurs méthodes sur des problèmes concrets. Cette mission de recherche appliquée, déjà mature, se déploie encore actuellement en accentuant la diversification par de nouveaux programmes, projets, laboratoires et centres de transfert.

De fait, l'engagement institutionnel au sein d'une troisième mission, tel qu'il est proposé par la littérature récente, fut fort bien exercé dans un esprit de réponse aux besoins de connaissance sur les territoires. Ainsi, les divers milieux en besoin ont été alimentés par toutes sortes de savoirs transférés par divers moyens au sein d'une espèce de nébuleuse de relations cognitives considérablement enrichies. Dans cet engagement collégial et universitaire en région, le processus observé illustre

manifestement une forte interrelation des trois missions exercées par l'éducation supérieure.

En substance, il est possible de tracer le chemin parcouru par les UQ et les collèges. Après l'audacieuse période de démarrage, l'offre explosive a longuement marqué l'évolution des institutions. Puis, l'explosion a été suivie d'une phase de « vitesse de croisière ». Stabilité du rythme qui se maintient toujours face à un environnement mondial caractérisé par l'accélération des changements nourris par ladite société du savoir, qui sollicite, à un niveau élevé, la demande de connaissance en région (Proulx, 2019). Au total de leur œuvre mesurée par plusieurs indicateurs, les cégeps et les UQ localisés en région s'inscrivent comme une composante majeure des ensembles territoriaux d'acteurs enchevêtrés concernés par le soutien collectif à l'innovation et au développement. Ces ensembles nébuleux dont le jeu relationnel complexe s'avère encore mal compris dans ses vertus cognitives, même si les modélisations progressent à travers les difficultés méthodologiques pour saisir le phénomène éventuellement mieux maitrisable (Proulx, 2019).

On constate en perspective que la dominante stratégie nationale de concentration des ressources dans les grandes spécialisations régionales (créneaux) a été judicieusement secondée par les tactiques locales de mise en valeur de spécificités (niches) en amenant l'éducation supérieure à se diversifier. Certaines unités actives deviennent ainsi très pertinentes dans une panoplie de spécialités utiles telles que la valorisation du bois, la démocratie, les énergies renouvelables, le management de projet, l'économie sociale, les jeux vidéo, la santé nordique, les rejets miniers, les ressources aquatiques, la gouvernance autochtone, l'écologie du paysage, etc. Cette diversification aucunement épuisée de l'éducation supérieure en région ajoute aux spécialisations devenues traditionnelles, par exemple l'organisation communautaire, les sciences de la mer, les études régionales, l'aluminium, les ressources minérales, les PME et l'entrepreneuriat, la forêt, le givrage atmosphérique, etc.

Ainsi, tout en jouant leur rôle de cumul et de synthèse pour nourrir les fondements scientifiques à diffuser, les collèges et les UQ en région rendent opératoires les concepts et les modèles abstraits pour favoriser une meilleure assimilation. Avec des expertises originales ciblées sur des spécificités de leur territoire périphérique, ces établissements sont fort bien positionnés actuellement pour poursuivre leur œuvre dans un contexte où l'intelligence collective est recherchée. Les institutions de l'enseignement supérieur ont en réalité relevé le défi de bien servir leur milieu. Leur engagement social réel peut facilement être interprété comme un véritable succès.

À cet effet, les riches acquis de l'éducation supérieure en région au Québec peuvent-ils être davantage mis à contribution dans un esprit d'innovation et de développement? L'analyse livrée dans ce texte nous conduit à une réponse positive. Certains éléments de l'offre pourraient sûrement bénéficier encore d'améliorations marginales grâce à la vigie, qui est désormais devenue un réflexe institutionnel des UQ et des collèges à l'étude. Or, selon notre lecture de la situation, l'enjeu le plus impératif réside dans l'élaboration de cadres globaux d'observation et d'analyse du soutien territorial à l'innovation afin de visualiser, de soutenir, d'influencer et d'orienter les multiples actions individuelles et corporatives bien intentionnées en région. Le caractère très fragmenté et éclaté des nombreux acteurs concernés, y compris les collèges et UQ, doit faire place à plus de coordination, de cohésion, d'harmonie et de synergie territoriale afin de mieux servir la cause régionale défendue par tous.

NOTES

1 Les constituantes UQ considérées en périphérie sont l'UQAR, l'UQAC, l'UQO, l'UQAT et l'UQTR

2 Les collèges considérés en périphérie sont les Cégeps de la Gaspésie et des Iles, de Matane, de Rivière-du-Loup, de Rimouski, de La Pocatière, de Chicoutimi, de Jonquière, d'Alma, de Saint-Félicien, de l'Abitibi-Témiscamingue, de Baie-Comeau, de Sept-Îles et de l'Institut de technologie agroalimentaire de La Pocatière.

3 Bas-Saint-Laurent; Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine; Côte-Nord; Nord-du-Québec; Saguenay–Lac-Saint-Jean; Abitibi-Témiscamingue.

RÉFÉRENCES

Bouchard, P.-L. (2020). *Le rôle de l'éducation supérieure dans le soutien à l'innovation : le cas des cégeps en périphérie québécoise* [Mémoire de maîtrise non publié] Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi, Qc. Repéré à https://constellation.uqac.ca/5747/1/Bouchard_uqac_0862N_10674.pdf

Corbo, C. et Ouellon, M. (2001). *L'idée d'université : une anthologie des débats au Québec de 1770 à 1970*. Montréal, QC : Presses de l'Université de Montréal.

Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C. et Cantisano Terra, B. R. (2000). The future of the university and the university of the future: Evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, *29*(2), 313-350. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00069-4

Fédération des cégeps. (2016). *Regards sur… le réseau collégial public : pour l'accessibilité aux études supérieures au Québec*. Repéré à https://fedecegeps.ca/wp-content/uploads/2016/11/Fiche_Regard-1-R%c3%a9seau_coll%c3%a9gial_public-2016.pdf

Ferreti, L. (1994). *L'université en réseau : 25 ans de l'Université du Québec*. Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.

Héon, L., Savard, D. et Hamel, T. (2006). *Les cégeps : une grande aventure collective*. Ste-Foy, QC : Presses de l'Université Laval.

Lucier, P. (2016). Les politiques publiques et « l'esprit du temps » : 50 ans de politiques en éducation. Dans P. Doray et C. Lessard (dir.), *50 ans d'éducation au Québec* (p. 55-66). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.

Piché, S. (2011). *La recherche collégiale : 40 ans de passion scientifique*. Ste-Foy, QC : Presses de l'Université Laval.

Proulx, M.-U. (2018). La contribution des constituantes à la planification régionale. Dans P. Doray, E.-L. Dussault, Y. Rousseau et L. Sauvageau (dir.), *L'Université du Québec 1968-2018 : 50 ans de contributions éducatives et scientifiques au développement du Québec* (p. 433-448). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.

Proulx, M.-U. (2019). *Splendeurs, misères et ressorts des régions*. Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.

Proulx, M.-U. et Bouchard, P.-L. (2021). L'éducation supérieure et les systèmes d'innovations en région du Québec. *Recherches sociographiques*, *LXI*(1), 31-56.

Proulx, M.-U. et Maltais, E. (2019). L'engagement des cinq constituantes UQ en région dans le soutien à l'innovation. Dans M.-U. Proulx et M.-C. Prémont (dir.), *50 ans de politique territoriale au Québec* (p. 351-387). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec. https://doi.org/10.2307/j.ctv10qqxcd.20

Riverin, A. (1991). *Du sillon à la gerbe*. Saint-Jean-sur-Richelieu, QC : Éditions JCL.

Roy, L. et Gingras, Y. (2012). *Les universités nouvelles : enjeux et perspectives*. Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.

Uyarra, E. (2010). Conceptualization of the region roles of universities, implications and contradictions. *European Planning Studies*, *18*(8), 1227-1246. https://doi.org/10.1080/09654311003791275

Vigneault, R. M. (2019). La recherche appliquée collégiale : 35 ans de médiation des savoirs pour le développement. Dans M.-U. Proulx et M.-C. Prémont (dir.), *50 ans de politique territoriale au Québec* (p. 327-350). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec. https://doi.org/10.2307/j.ctv10qqxcd.19

Watson, D., Hollister, R., Stoud, S. E. et Babcock, E. (2013). *The engaged university: International perspectives on civic engagement*. Londres, Royaume-Uni : Routledge.

Formation continue de la main-d'œuvre : pour une collectivité qui se mobilise autour du développement des compétences

Andrée-Anne Deschênes[a]

RÉSUMÉ. La formation des travailleurs est une voie à embrasser pour conjuguer les transformations auxquelles font face les organisations québécoises. Cet article fait état des résultats d'une recherche exploratoire examinant la disposition et la capacité des PME à investir dans la formation de leurs employés, et ce, à travers les pratiques déployées et les perceptions des dirigeants de PME. Elle examine également les connaissances et les perceptions des PME à l'égard des stratégies et des programmes mis de l'avant par les acteurs gouvernementaux et régionaux en matière de formation et de développement des compétences. Les données ont été recueillies auprès de 427 dirigeants de PME situées dans Chaudière-Appalaches et le Centre-du-Québec. Les résultats témoignent de pratiques de formation informelles, restreintes par le manque de temps et de main-d'œuvre. Ils indiquent une connaissance limitée des programmes offerts par les acteurs socioéconomiques. Des pistes d'intervention sont suggérées à la lumière de ces résultats.

ABSTRACT. *Worker training is a way to embrace in order to combine the transformations facing Quebec organizations. This paper presents the results of an exploratory research examining the willingness and ability of SMEs to invest in employee training, through the practices deployed and the perceptions of SMEs managers. It also examines SMEs' knowledge and perceptions of the strategies and programs put forward by government and regional actors in training and skills development. The data were collected from 427 SMEs located in Chaudière-Appalaches and Centre-du-Québec. The results reflect informal training practices, limited by the lack of time and workforce. They indicate limited knowledge of the programs offered by socio-economic actors. In light of these results, lines of action are suggested.*

Introduction

La formation et le développement des compétences des travailleurs sont reconnus comme des piliers du développement économique et social. Pour les organisations, ils concourent à l'acquisition, au maintien et au renouvellement du capital compétence (Rivard et Lauzier, 2013), qui est au premier plan de la compétitivité organisationnelle. Le capital compétence regroupe les compétences que l'entreprise acquiert, développe et mobilise pour fonctionner, atteindre ses objectifs et accroître sa compétitivité (Labruffe, 2008). Contrairement aux actifs matériels tangibles, le capital compétence peut difficilement être imité ou acquis par les concurrents, ce qui contribue ainsi à la création et au maintien d'un réel avantage concurrentiel (Le Boterf, 2006).

Pour les collectivités, la formation et le développement des compétences sont un vecteur de développement social et économique. Par leur capacité à accroître la mobilité et l'employabilité des travailleurs, elles ont le potentiel d'améliorer plusieurs indicateurs économiques et sociaux, dont l'égalité des genres, l'exclusion sociale et la vulnérabilité des travailleurs face aux exigences des nouveaux emplois, le bien-être au travail et les inégalités régionales (OCDE, 2019). Pour ces raisons, les acteurs gouvernementaux et socioéconomiques des pays industriels avancés interviennent par une

[a] Ph.D., professeure en gestion des ressources humaines, Université du Québec à Rimouski, campus de Lévis

diversité de politiques, de stratégies et de programmes afin de favoriser l'investissement en formation et en développement des compétences par les entreprises (Bélanger et Federighi, 2000).

En dépit de ces efforts, la formation et le développement des compétences tardent à se tailler une place de choix dans les stratégies de gestion de certaines catégories d'organisations. C'est le cas des PME, qui investissent moins que les grandes dans la formation de leur main-d'œuvre (Bélanger et Robitaille, 2008). Ce phénomène est bien documenté et mainte fois souligné par le passé, et ce, dans de multiples pays (Bernier, 2005; Bentabet, Michun et Trouvé, 1999). Certains freins à l'investissement en formation des PME ont bien entendu été identifiés (p. ex., le manque de temps, le manque de ressources à l'interne ou l'offre de formations inadéquate). Les acteurs socioéconomiques gouvernementaux et régionaux tentent donc, par divers programmes et stratégies, de mousser l'intérêt pour la formation des PME.

Les impacts de ces interventions sur les pratiques déployées dans les PME sont peu documentés. L'objectif de cet article est de faire état des résultats d'une étude menée en 2019 en examinant la disposition et la capacité des PME à investir dans la formation de leurs employés, et ce, à travers les pratiques déployées et les perceptions des dirigeants de PME localisées dans deux régions manufacturières et entrepreneuriales du Québec, soit Chaudière-Appalaches et le Centre-du-Québec. Nous nous penchons également sur les connaissances et les perceptions des PME à l'égard des stratégies et des programmes mis de l'avant par les acteurs gouvernementaux et régionaux en matière de formation et de développement des compétences.

Dans un premier temps seront examinés les concepts de formation et de développement des compétences, incluant un portrait de la situation québécoise en matière de formation, les facteurs déterminants ainsi que le rôle des acteurs gouvernementaux et régionaux dans la formation en entreprise. Les objectifs de la recherche ainsi que la méthodologie empruntée sont par la suite présentés. Enfin, les résultats sont exposés, suivis d'une discussion proposant des pistes d'intervention.

1. La formation des travailleurs pour exprimer le plein potentiel des organisations, des individus et des collectivités

Pour discuter de la formation de la main-d'œuvre, plusieurs termes sont utilisés : la formation continue, la formation des adultes, la formation tout au long de la vie (*lifelong learning*), la formation permanente et la formation en milieu de travail. Sans être des synonymes, ces termes sont apparentés et réfèrent tous à la formation et au développement des compétences des travailleurs. Par définition, la formation est un « ensemble d'activités planifiées visant à influencer le processus d'acquisition de connaissances, des habiletés et des attitudes (CHA), et ce, afin d'accroître l'efficacité et l'efficience des individus, des équipes et des organisations » (Goldstein et Ford, 2002, cités par Rivard et Lauzier, 2013, p. 15). La formation reliée au travail fait appel à divers types d'interventions : la formation de base en milieu de travail (ou formation initiale), la formation offerte au sein de l'entreprise (par une firme externe ou par un formateur interne) et la formation offerte par des établissements d'enseignement, des centres de formation ou des formateurs privés. La formation couvre également d'autres formes d'activités qui peuvent générer des apprentissages, mais qui ne s'inscrivent pas nécessairement dans un processus organisé et institué en réponse à des besoins de formation énoncés formellement. Il s'agit de la formation dite informelle (Marsick et Volpe, 1999), qui prend la forme d'apprentissage « sur le tas », d'apprentissage accidentel ou encore de lectures et d'accompagnement par les pairs non formalisés.

Corollaire à celui de formation, le concept de développement des ressources humaines s'inscrit dans une perspective d'évolution professionnelle et de gestion de la carrière à moyen et à long terme. Il vise généralement un horizon plus lointain que celui de l'adaptation de l'employé aux tâches liées à son emploi. Il peut se définir comme un processus de développement de l'expertise humaine à travers le développement organisationnel, le développement personnel et/ou la formation, dans l'objectif d'augmenter la performance individuelle et collective (Swanson, Holton et Holton, 2001).

Les organisations elles-mêmes sont les premières bénéficiaires d'un investissement dans la formation et le développement des ressources humaines, qui auraient des effets positifs sur les performances financières, sur la satisfaction des clients, sur l'innovation, sur la qualité des produits et services ainsi que sur la pérennité de l'entreprise (p. ex., Aguinis et Kraiger, 2009; Panagiotakopoulos, 2020; Tzabbar, Tzafrir et Baruch, 2017). Un accroissement de la performance individuelle et de l'équipe, de la mobilisation, de la motivation, de l'engagement organisationnel ainsi que de l'attraction et de la fidélisation des employés constitue également des conséquences positives de l'investissement en formation et dans le développement des compétences (p. ex., de Grip, Fouarge, Montizaan et Schreurs, 2020; Salas et collab., 2008; Shuck, Twyford, Reio et Shuck, 2014). Sur le plan individuel, les employés bénéficieraient d'une employabilité, d'une autonomie et d'une polyvalence accrues (Bernier, 2011). Enfin, l'investissement dans la formation et le développement des ressources humaines constitue un levier majeur pour l'accroissement du niveau de vie de la population et de la compétitivité aux échelles nationale et internationale (p. ex., Bernier, 2011; OCDE, 2013). À plus petite échelle, ils contribuent à améliorer la mobilité et le bien-être de la population de la région dans laquelle sont effectués les investissements, à réduire la pression sur les régimes publics (p. ex., l'assurance-emploi) (Bernier, 2018) et à améliorer la contribution régionale à la performance nationale (OCDE, 2013).

1.1 L'investissement en formation : état de la situation

La formation en entreprise relève d'un calcul stratégique et financier et, dans chaque entreprise, ce calcul s'appuie sur des logiques diverses, souvent en fonction de la motivation des dirigeants à s'engager dans la mise en œuvre de programmes de formation (Saysset, 2006). L'ampleur des montants investis en formation varie énormément d'une organisation à une autre. À l'échelle canadienne, les entreprises dédieraient annuellement en moyenne 889 $ par employé à la formation, pour une moyenne annuelle de 32 heures d'apprentissage par employé (Cotsman et Hall, 2018).

Au Québec, la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* oblige tout employeur dont la masse salariale excède 2 M$ à participer au développement des compétences de la main-d'œuvre en consacrant à des dépenses de formation admissibles un montant représentant au moins 1 % de sa masse salariale. Cette loi vise à améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre ainsi qu'à favoriser l'emploi, l'adaptation, l'insertion professionnelle et la mobilité des travailleurs. En dépit des critiques qui lui ont été adressées, aussi bien de la part des chercheurs que des praticiens (p. ex., Bouteiller, 2012), l'instauration de cette loi aura permis des avancées majeures en matière de formation et de développement des compétences dans la province (Bélanger et Robitaille, 2008; Dostie, 2010).

Malgré les progrès réalisés depuis la première mouture de cette loi en 1995, il reste encore beaucoup à faire pour instaurer une culture de formation pérenne dans les organisations québécoises. Environ 1 entreprise sur 10 qui sont assujetties à la Loi préfèrerait verser une contribution au Fonds national de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, plutôt que d'investir le montant requis par la Loi dans le développement des compétences de ses employés (Bélanger et Robitaille, 2008). Ce fonds, administré par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), vise à financer des initiatives de formation à l'échelle provinciale. Toute organisation soumise à la Loi ne respectant pas ses obligations légales doit verser à ce fonds une cotisation égale à la différence entre 1 % de sa masse salariale et ses dépenses de formation admissibles.

1.2 Les facteurs déterminants de l'investissement en formation

Divers facteurs contextuels, organisationnels et individuels influencent le degré de participation à la formation des entreprises. Les conditions économiques et du marché du travail, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la structure de l'entreprise, ses modes de gestion ainsi que le niveau de formation et de responsabilité des employés ont notamment été identifiés (Antonioli et Della Torre, 2016; Cappelli, 2015; Bernier, 2005; Bernier, Michaud et Ben Mansour, 2019; Solar, Baril, Roussel et Lauzon, 2016).

À ce titre, les employés moins qualifiés et ceux ayant des niveaux moins élevés de responsabilité font partie des catégories d'employés pour lesquelles les investissements en formation sont les moins importants (Knighton, Hujaleh, Iacampo et Werkneh, 2009; Rubenson, Desjardins et Yoon, 2007). En ce qui a trait au secteur d'activité, le taux de participation de la main-d'œuvre à des activités de formation des employés œuvrant dans les secteurs du commerce de détail et de gros, de la fabrication, de la construction et de l'hébergement serait parmi les moins élevés, tous secteurs d'activité confondus (Rubenson et collab., 2007).

Au Québec, les PME participent moins que la moyenne provinciale à des activités de formation (Knighton et collab., 2009; Rubenson et collab., 2007). Parmi les facteurs expliquant ce déséquilibre, leur faible formalisation de la gestion des ressources humaines (GRH) a souvent été soulevée (c.-à-d. l'absence de professionnel RH et le manque d'expertise ou de ressources pour former le personnel) (McGuinness et Ortiz, 2016; Nolan et Garavan, 2016). D'autres auteurs (Betcherman, Leckie et McCullen, 2000; Bernier, 2005) avancent aussi des difficultés liées aux coûts des formations, au nombre réduit de travailleurs à former, à la polyvalence des compétences recherchées ou à la peur de perdre le personnel qualifié une fois celui-ci formé. Or, les PME représentent l'essentiel du tissu économique québécois : la vitalité socioéconomique des régions en dépend largement. Cette réticence à investir dans la formation et le développement des ressources humaines est donc susceptible d'avoir des impacts sur le plan organisationnel, mais également sur les plans individuel et sociétal.

1.3 L'écosystème de la formation des travailleurs dans les régions du Québec

L'écosystème de la formation et du développement des compétences dans les régions québécoises comprend plusieurs acteurs. Les travailleurs, les employeurs, les services de formation continue des établissements scolaires, les formateurs privés, les organismes de développement économique et les organismes gouvernementaux (Emploi-Québec et Services Québec en tête de liste) sont parmi les plus importants. D'un point de vue gouvernemental et de développement régional, la formation des travailleurs est un vecteur du développement économique et social. Si les employeurs et les travailleurs ont une large part de responsabilité dans le développement des compétences, plusieurs acteurs régionaux gravitent autour de la formation des travailleurs et mettent en place plusieurs pratiques, stratégies et programmes visant à favoriser le développement des compétences.

1.3.1 Les acteurs gouvernementaux

L'acteur gouvernemental qui porte le chapeau de la formation et du développement des compétences de la main-d'œuvre à l'échelle provinciale est le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Par sa mission, il contribue au développement social et à la prospérité économique du Québec. Il veille entre autres à s'assurer de l'équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre.

Emploi-Québec est une agence au sein du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Elle participe à l'amélioration du fonctionnement du marché du travail de même qu'à un meilleur équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Sa mission est de contribuer à développer l'emploi et la main-d'œuvre ainsi qu'à lutter contre le chômage, l'exclusion sociale et la pauvreté dans une perspective de développement économique et social. Pour y répondre efficacement, divers programmes et services d'aide aux entreprises ont été mis sur pied (p. ex., programme de développement de la main-d'œuvre, programme de soutien financier, apprentissage du français en milieu de travail, gestion des qualifications obligatoires en milieu de travail, etc.).

Par le biais de Services Québec, Emploi-Québec déploie sur le territoire québécois 150 points de service répartis dans 17 régions de la province à travers les centres locaux d'emploi (CLE). Pour conseiller les entreprises en matière d'emploi, de gestion des ressources humaines et de développement des compétences, chacun d'eux offre des ressources et des services aux entreprises désireuses d'obtenir des réponses à leurs questions sur la main-d'œuvre et le développement des compétences.

La Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) est un organisme qui assure la concertation entre les différents partenaires touchés par l'emploi et par le développement des compétences de la main-d'œuvre, c'est-à-dire les représentants des employeurs, des travailleurs, des milieux de l'enseignement, des organismes communautaires ainsi que des

organismes gouvernementaux. Les mandats principaux de la CPMT qui sont en lien avec la formation et le développement des compétences sont ceux-ci :

- assurer l'application de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*;
- assurer l'administration du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre et de ses programmes de subventions;
- élaborer et mettre en application sa Politique d'intervention sectorielle.

1.3.2 Les acteurs du milieu socioéconomique

Présents à l'échelle provinciale, les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) sont des organismes autonomes formellement reconnus par la CPMT en vertu de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*. Leur rôle est de définir les besoins en développement de la main-d'œuvre de leur secteur d'activité économique et de soutenir le développement des compétences de celle-ci. Les 29 CSMO regroupent des représentants des employeurs et des travailleurs de leur secteur respectif. Ils ont trois champs d'action :

1. l'élaboration des demandes de formation spécifique et la responsabilité d'assurer la prestation de certaines formations continues;

2. la définition des normes professionnelles, qui ont été développées pour reconnaître les compétences des travailleurs qui ont appris ou qui apprennent leur métier en milieu de travail;

3. la promotion des partenariats et la prise en charge par les acteurs du marché du travail des enjeux relatifs à la main-d'œuvre.

Les organismes communautaires et de développement économique sont aussi des acteurs du milieu socioéconomique régional qui s'impliquent dans la formation et le développement des compétences. Il s'agit, par exemple, des centres locaux de développement (CLD), des carrefours jeunesse-emploi (CJE), des sociétés d'aide au développement de la collectivité (SADC), des organismes d'aide à l'intégration des personnes immigrantes, des chambres de commerce, etc. Ces organismes œuvrent sur le terrain auprès des entreprises pour leur fournir des conseils sur le recrutement, sur la formation et le développement des compétences, sur les pratiques de gestion des ressources humaines, etc. Certains de ces organismes déploient également des formations destinées aux entreprises et à leurs employés. Ils peuvent donc agir à titre de fournisseurs de formation.

1.3.3 Les acteurs du milieu de l'éducation

Par le biais des centres de services scolaires[1], des cégeps et des universités, le milieu de l'éducation prend une place de plus en plus importante dans la formation continue des travailleurs. Ces établissements scolaires vivent des transformations importantes depuis le début des années 1980 et ils se sont tournés vers de nouvelles avenues afin de poursuivre et de soutenir leur développement. Notons par exemple l'élargissement de leur marché intraterritorial et extraterritorial, le développement de nouveaux programmes d'études, la construction de campus et, enfin, la mise en place de services dédiés aux individus et aux entreprises, communément appelés « services aux entreprises » et « services de la formation continue » (Boisclair, 2009).

Les activités de formation offertes par les services de formation continue et les services aux entreprises des centres de services scolaires, des cégeps et des universités ont la force de se déployer partout sur le territoire québécois. Leurs interventions se situent sur les plans de l'offre et du déploiement de formations. Plusieurs de ces services peuvent être offerts à coûts réduits, en collaboration avec Services Québec, qui offre un financement pour diverses formations. Lorsque ces activités de formation continue sont créditées, elles peuvent s'intégrer à des programmes menant à la délivrance d'attestations d'études (secondaires ou collégiales) ou encore à des diplômes (p. ex., DEP, AEP, DEC, AEC, baccalauréat, certificat, maîtrise, DESS, etc.). Au contraire, lorsqu'elles ne sont pas créditées, elles prennent la forme de cours de perfectionnement de courte durée, de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) et de formation sur mesure en entreprise.

2. Objectifs de l'étude et approche méthodologique

L'objectif de cette recherche est double. Elle vise d'abord à examiner la disposition et la capacité des

PME à investir dans la formation et le développement des compétences de leurs employés, et ce, à travers les pratiques déployées et les perceptions des dirigeants de PME à l'égard de la formation. Deuxièmement, elle a comme visée d'examiner les connaissances et les perceptions des PME à l'égard des politiques, des stratégies et des programmes mis de l'avant par les acteurs gouvernementaux et socioéconomiques en matière de formation et de développement des compétences.

L'étude emprunte une démarche quantitative. Les données ont été recueillies auprès de PME situées dans deux régions administratives du Québec : Chaudière-Appalaches et le Centre-du-Québec. Ces deux régions sont caractérisées par un tissu économique à caractère entrepreneurial, où le secteur manufacturier occupe la plus large part de l'économie. Ces deux régions se démarquent des autres régions du Québec par leur taux de chômage particulièrement faible : celui-ci était de 3,3 % pour Chaudière-Appalaches et de 3,9 % pour le Centre-du-Québec en 2019 (Statistique Canada, 2020).

L'échantillon des PME ciblées a été constitué par choix raisonné, de façon à assurer sa représentativité en fonction du portrait de la population à l'étude (Thietart, 2007). Prenant appui sur les secteurs d'activité, sur le statut de l'organisation, sur leur localisation géographique (par municipalité régionale de comté [MRC]) et sur leur taille, une liste d'organisations a été constituée. Un courriel d'invitation à répondre à un questionnaire hébergé sur une plateforme web sécurisée a été acheminé à 1854 représentants de PME. Sur les 474 questionnaires recueillis, 429 ont été considérés comme valides. Le taux de réponse se situe à 23,1 %. Les données ont été collectées auprès des représentants de ces PME, c'est-à-dire les propriétaires, les directeurs généraux, les cadres supérieurs et les directeurs. Les données ont été codifiées, puis diverses analyses statistiques ont été réalisées à partir du logiciel d'analyse statistique SPSS.

2.1 Portrait de l'échantillon

Comme l'illustre le tableau 1, la majorité des PME sondées emploie entre 5 et 19 personnes (37,5 %) et entre 1 et 4 personnes (22,6 %). Tous les secteurs d'activité sont représentés dans l'échantillon, bien qu'une majorité de répondants soit issue des secteurs du commerce (16,8 %), de la fabrication (15,6 %) et des autres services (11,9 %). La majorité des PME est du secteur privé (63,4 %). Environ le quart (24,3 %) des PME sondées est soumis à la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* et une faible proportion (17,7 %) des organisations sondées est syndiquée.

Secteurs d'activité	%	Secteurs d'activité	%
Commerce	16,8	Agriculture	3,3
Fabrication	15,6	Transport et entreposage	3,3
Autres services	11,9	Services d'enseignement	2,3
Soins de santé et assistance sociale	7,9	Services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et	
Services publics	7,2	autres services de soutien	1,6
Services scientifiques, professionnels et techniques	7,0	Finances, assurances, immobilier et location	1,6
Construction	6,8	Administration publique	1,6
Hébergement et restauration	4,7	Foresterie, pêches, mines et extraction de pétrole et de gaz	1,4
Information, loisir et culture	3,3		
Taille de l'organisation		**Statut**	**%**
1 à 4 employés	22,6	Privée	63,4
5 à 19 employés	37,5	Publique et parapublique	15,8
20 à 49 employés	15,4	Organisation à but non lucratif (OBNL)	18,6
50 à 99 employés	8,2	Entreprise d'économie sociale	1,6
100 employés et +	16,3		

Tableau 1 – Portrait des PME répondantes

2.2 La mesure

Le questionnaire de recherche a été conçu sur la base des écrits antérieurs, en collaboration avec des partenaires du milieu socioéconomique. Il comportait 20 questions portant sur 1) les pratiques de formation, 2) la culture d'apprentissage, 3) le soutien organisationnel à l'apprentissage, 4) les obstacles à la formation, 5) les avantages perçus de la formation, 6) la connaissance des programmes de soutien à la formation et 7) le profil de l'organisation.

Les pratiques de formation

Elles ont été évaluées à partir de l'échelle de Huang (2011). Une liste de 11 activités a été proposée (p. ex., les lectures, les programmes de formation offerts par une institution d'enseignement, la rotation des postes, etc.) aux répondants, qui indiquaient sur une échelle de 1 (*jamais*) à 5 (*très fréquemment*) la fréquence à laquelle leur organisation a eu recours à ce type de formation dans la dernière année. Ils ont également été sondés sur la fréquence à laquelle diverses catégories d'employés (p. ex., personnel professionnel, cadres supérieurs, employés des métiers spécialisés, etc.) avaient eu accès à de la formation au cours de la dernière année.

La culture d'apprentissage

Elle réfère au degré auquel une organisation entretient et met en pratique un ensemble de valeurs et de comportements organisationnels qui favorisent l'apprentissage individuel et collectif (Lauzier, Barrette, Lemyre et Corneil, 2013). Elle touche aux valeurs organisationnelles qui guident l'adoption d'attitudes et de comportements favorables à l'apprentissage. Elle a été mesurée à partir de l'échelle de Barrette, Lemyre, Corneil et Beauregard (2012), validée par Lauzier et ses collaborateurs (2013). Elle comporte cinq items, mesurés sur une échelle de Likert allant de 1 (*très fortement en accord*) à 5 (*très fortement en désaccord*) (alpha de Cronbach = 0,876).

Le soutien organisationnel à l'apprentissage

C'est le degré auquel une organisation fournit à ses membres des moyens concrets qui favorisent l'apprentissage individuel et collectif ainsi que le transfert de nouveaux acquis dans le cadre du travail (Lauzier et collab., 2013). Pour l'organisation, il s'agit du soutien offert à la démarche d'apprentissage continu par un investissement conséquent de ressources matérielles, financières et humaines. Il a été mesuré à partir de l'échelle de Barrette et ses collaborateurs (2012), validée par Lauzier et ses collègues (2013). Elle comporte six items, mesurés sur une échelle de Likert allant de 1 (*très fortement en accord*) à 5 (*très fortement en désaccord*) (alpha de Cronbach = 0,840).

Les obstacles à la formation

Ils ont été mesurés à partir d'une adaptation de la liste de Huang (2011). Les participants étaient invités à exprimer la mesure selon laquelle leurs investissements en formation étaient freinés par divers éléments (p. ex., le manque d'intérêt et/ou de motivation des employés, l'éloignement géographique de l'offre de formations, le manque de ressources financières, etc.). Ils répondaient sur une échelle de Likert allant de 1 (*pas du tout*) à 5 (*entièrement*).

Les avantages perçus de la formation

Ils ont été mesurés à partir d'une adaptation de la liste d'avantages de Huang (2011). Les participants étaient invités à exprimer la mesure selon laquelle la formation contribuait à accroître certains éléments (p. ex., la qualité des produits et des services, la satisfaction au travail des employés, la diminution du taux de roulement, etc.). Ils répondaient sur une échelle de Likert allant de 1 (*pas du tout*) à 5 (*entièrement*).

La connaissance des programmes de soutien à la formation

Sa mesure a été conçue par la chercheuse, en collaboration avec des partenaires du milieu. Les répondants ont été invités à évaluer leur niveau de connaissance des programmes de formation et/ou de soutien aux entreprises offerts par divers organismes socioéconomiques et gouvernementaux. La réponse était donnée sur une échelle de Likert allant de 1 (*aucune*) à 5 (*excellente*). Ils ont aussi été invités à exprimer dans quelle mesure ces programmes contribuaient à leurs investissements en formation.

Le profil de l'organisation

Les répondants ont été sondés sur le statut de leur organisation (privée, publique, parapublique, ONBL, entreprise d'économie sociale) leur secteur d'activité et la taille de l'organisation (nombre d'employés).

3. Présentation des résultats

3.1 Des pratiques surtout informelles qui s'inscrivent dans le tourbillon des activités quotidiennes

Les activités de formation déployées dans les PME sondées sont surtout de nature informelle, non structurées et effectuées directement en entreprise. Les résultats indiquent que l'apprentissage « sur le tas » et l'entraînement à la tâche constituent l'activité de formation à laquelle les organisations recourent le plus souvent, suivis du coaching et/ou du mentorat et des lectures. Les activités d'apprentissage virtuelles et les formations menant à une qualification obligatoire sont celles auxquelles les organisations ont le moins eu recours. Le tableau 2 illustre les moyennes obtenues pour chacune des activités.

Activités de formation	Moyenne (sur 5)
1. Apprentissage « sur le tas » et entraînement à la tâche	3,45
2. Coaching et/ou mentorat	2,92
3. Lectures	2,74
4. Stage d'apprentissage et/ou accueil de stagiaire	2,59
5. Colloques, congrès, séminaires et conférences	2,53
6. Programme de formation offert par un organisme externe (p. ex. : ordre professionnel, comité sectoriel de main-d'œuvre)	2,37
7. Rotation des postes et/ou des tâches	2,30
8. Programme de formation offert par une institution d'enseignement (p. ex. : centre de formation professionnelle, cégep, université)	2,25
9. Formation offerte par un consultant ou un formateur privé	2,22
10. Activités d'apprentissage virtuelles	2,06
11. Formation menant à l'obtention d'une qualification obligatoire (p. ex. : qualification en mécanique de machines fixes)	1,88

Tableau 2 – Nature des activités de formation

Le personnel professionnel, les cadres supérieurs et le personnel de supervision sont les catégories de personnel ayant eu le plus accès à des activités de formation, alors que le personnel des métiers non spécialisés et le personnel technique sont ceux ayant eu le moins accès à de la formation. Si l'on se penche plus attentivement sur les résultats, c'est 58,0 % du personnel des métiers non spécialisés qui, au cours de la dernière année, n'a *jamais* ou n'a que *très rarement* eu accès à de la formation.

Les résultats indiquent que les organisations sondées estiment offrir une culture d'apprentissage assez élevée, avec une moyenne qui s'établit à 4,06 (sur 5). Le partage et l'entraide (item 2; moy. = 4,27) ressortent comme des éléments particulièrement valorisés. Quant au climat d'apprentissage, les résultats indiquent aussi une perception généralement positive des répondants à l'égard du soutien qu'ils offrent à leurs employés (moy. = 3,81). De façon plus spécifique, les PME offriraient de la formation aux employés lorsqu'ils en ont besoin (item 2; moy. = 4,03), ainsi que la possibilité d'appliquer concrètement dans leur travail ce qu'ils ont appris lors de la formation (item 6; moy. = 4,03).

Les avantages d'investir dans la formation de leurs employés les plus perceptibles aux yeux des répondants sont l'augmentation de la performance au travail (moy. = 3,80), l'augmentation de la satisfaction au travail (moy. = 3,78), l'augmentation de la qualité des produits et des services (moy. = 3,77) et l'augmentation de la motivation au travail (moy. = 3,72).

Au regard des freins à l'investissement en formation, on constate que le manque de temps (moy. = 3,47) et la difficulté à libérer les employés (moy. = 3,24) sont les deux déterminants principaux d'un plus faible investissement en formation. Le tableau 3 fait état des moyennes obtenues pour chacun des freins.

Freins	Moyenne (sur 5)
1. Manque de temps	3,47
2. Difficulté de libérer les employés de leur poste de travail pour leur offrir de la formation	3,24
3. Ressources financières insuffisantes	2,80
4. Absence de programmes de formation adaptés aux besoins	2,64
5. Manque de ressources humaines internes	2,54
6. Éloignement géographique de l'offre de formations	2,42
7. Manque d'information au sujet des formations disponibles	2,22
8. Manque d'intérêt et/ou de motivation des employés	2,19

Tableau 3 – Freins à la formation

3.2 Une mince connaissance des politiques, des stratégies et des programmes mis de l'avant par les acteurs régionaux et gouvernementaux

Les résultats indiquent que 57,4 % des répondants estiment n'avoir *aucune* connaissance ou que *très peu* de connaissances à propos des programmes de formation et/ou de soutien offerts par les organismes gouvernementaux et régionaux, tous organismes confondus. Comme l'illustre le tableau 4, ce sont les programmes des services de la formation continue des cégeps (moy. = 2,82) et des centres de services scolaires (moy. = 2,61) qui sont les plus connus auprès des PME.

Organismes	Moyenne (sur 5)
1. Service de la formation continue du cégep de votre territoire	2,82
2. Formation continue et service aux entreprises du centre de services scolaires de votre territoire	2,61
3. Services Québec et Emploi-Québec	2,60
4. Organismes de développement économique (p. ex. : CSMO, SADC, CLD, CJE, MRC, chambres de commerce)	2,42
5. Service de la formation continue de l'université de votre territoire	1,94

Tableau 4 – Niveau de connaissance des programmes de formation et/ou de soutien offerts par les organismes régionaux et gouvernementaux

En regardant de plus près les résultats, nous constatons que la connaissance des programmes de formation et/ou des services offerts par les organismes de la région augmente avec la taille de l'entreprise : 43,5 % des organisations de 100 employés et plus estiment avoir une connaissance globale des programmes offerts de *moyenne* à *excellente*, comparativement à 21,4 % de celles de 1 à 4 employés, et à 20,7 % de celles de 5 à 20 employés. En fonction des secteurs d'activité, ce sont les organisations du secteur des services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et services de soutien qui sont celles ayant le niveau de connaissance le plus élevé des programmes de formation et/ou de soutien offerts par les organismes socioéconomiques, tandis que celles des secteurs du commerce, du transport et de l'entreposage et des administrations publiques ont le niveau de connaissance le moins élevé.

Tous programmes confondus, on constate que 43,5 % des organisations estiment que ces programmes n'ont contribué que *très peu* ou *pas du tout* à accroître leurs investissements en formation. En comparaison, elles sont 26,2 % à estimer que les programmes régionaux ont contribué *en bonne partie* ou *entièrement* à accroître leurs investissements en formation. Il en ressort que ce sont les formations subventionnées par Emploi-Québec qui sont les plus déterminantes (moy. = 2,78) (voir tableau 5).

Programmes	Moyenne (sur 5)
1. Formations subventionnées par Emploi-Québec	2,78
2. Programmes gouvernementaux (p. ex. : appels de projets des ministères, subventions et programmes de soutien financier)	2,62
3. Présence de services de formation continue sur le territoire (p. ex. : service de la formation continue des universités et des cégeps, services aux entreprises et formation continue des centres de services scolaires)	2,54
4. Rôle-conseil exercé par les organismes locaux et régionaux (p. ex. : les centres locaux de développement [CLD]), les organismes de développement économique, etc.)	2,31

Tableau 5 – Contribution des programmes dans l'investissement en formation

4. La mise à l'épreuve des interventions des acteurs régionaux et gouvernementaux face aux réalités organisationnelles

Le portrait dressé par ces résultats témoigne de la difficulté des PME sondées à concentrer leurs efforts vers le développement des compétences de leurs employés. Dans les PME, les pratiques et les priorités de GRH sont souvent latentes et non formalisées (Mahé de Boislandelle, 2015), reléguées loin derrière les multiples « feux à éteindre » des activités quotidiennes. Parmi les spécificités des PME sont classiquement évoquées la faible formalisation des pratiques de gestion, la centralisation et la proximité des acteurs (Torrès, 2000). Le dirigeant de PME exerce un rôle pluriel sur une grande variété de domaines de la gestion et des opérations (Phanuel et Vilette, 2019), y compris en matière de formation et de développement des compétences. Il est donc un acteur central et nécessaire à un développement accru des compétences des travailleurs œuvrant dans les PME.

Ces résultats vont dans le sens des études antérieures en ce qui a trait à l'investissement des PME dans la formation (Bentabet et collab., 1999; Bernier, 2005). Les PME ont une préférence pour « la formation à l'interne, souvent sur le tas et dont l'intégration des nouveaux travailleurs constitue l'objectif principal » (Bernier, 2005, p. 543). Ces caractéristiques de la formation en PME sont souvent teintées par les perceptions du dirigeant lui-même à l'égard de la formation. Si les répondants à notre étude semblent entretenir une perception positive des impacts de la formation pour leurs employés et leur organisation, ces impacts ne semblent pas suppléer le manque de temps et de main-d'œuvre vécu au quotidien. Pour autant que leurs objectifs opérationnels soient atteints, le développement des compétences de leurs employés peut attendre.

Pour les acteurs régionaux et gouvernementaux de la formation, soutenir ces PME relève donc d'un double défi : convaincre les dirigeants d'investir le temps nécessaire à la planification stratégique de leurs activités de formation et trouver de nouvelles voies de formation qui répondent davantage aux impératifs organisationnels qui caractérisent les PME. Au vu des résultats obtenus, les acteurs de la formation, aussi bien sur les plans régionaux que provinciaux, devront avant tout faire connaître davantage leurs programmes, stratégies et interventions auprès des PME, avec une attention toute particulière dédiée aux très petites entreprises (TPE), qui sont les moins à l'affut des programmes offerts, selon les résultats obtenus. Des ponts entre l'offre de services de ces acteurs et le milieu organisationnel sont à construire ou, à tout le moins, à solidifier.

5. Pistes d'intervention

5.1 Une offre de formations adaptée à la réalité des PME : miser sur la formation informelle

L'accompagnement accru dans la formation informelle des PME, et particulièrement des TPE, semble une voie d'action particulièrement prometteuse. La formation informelle fait référence à un apprentissage résultant des activités quotidiennes. Elle induit un apprentissage moins structuré, parfois accidentel, mais qui s'inscrit dans les activités routinières de l'organisation et de l'employé (Marsick et Volpe, 1999). Elle repose entre autres sur le partage de connaissances entre collègues, clients et fournisseurs. Les résultats de cette étude vont dans ce sens : l'apprentissage « sur le tas », l'entraînement à la tâche, le coaching, le mentorat et les lectures viennent en tête de liste des activités de formation réalisées.

La formation informelle passe souvent sous le radar des enquêtes sur la formation en entreprise et des interventions des acteurs de la formation. Il est difficile pour les chercheurs et pour les praticiens de se renseigner sur le recours à l'apprentissage informel, et pour les employeurs d'être au courant des pratiques, car la formation informelle est souvent « invisible ». Les travailleurs et les employeurs ne prennent pas toujours conscience du fait que ce type de formation est bel et bien de la formation. Porter une attention accrue à la formation informelle dans les PME québécoises permettrait de mieux encadrer ces PME dans le déploiement de ce type de formation. Le déploiement de processus de formation informelle gagnerait à être mieux documenté, entre autres pour favoriser le transfert de connaissances tacites au sein des PME.

Les acteurs régionaux de la formation auraient donc avantage à porter une attention particulière à la formation informelle pour mieux l'encadrer et pour optimiser son utilisation. À titre illustratif, l'ouverture à cette forme de formation des divers programmes de développement de la main-d'œuvre d'Emploi-Québec et de la CPMT serait bienvenue.

5.2 La mobilisation de la collectivité autour de la formation et du développement des ressources humaines

La formation en entreprise revêt en quelque sorte un enjeu de responsabilité sociale : toute la collectivité et la région dans laquelle est située l'organisation bénéficient d'une main-d'œuvre aux compétences accrues. Pour mobiliser davantage les propriétaires-dirigeants et les travailleurs face à l'importance de la formation et du développement des compétences, la formation continue doit être valorisée. Cette réalité semble d'autant plus importante pour les travailleurs des métiers non spécialisés, qui sont ceux ayant le moins accès à la formation en milieu de travail. La littérature nous indique qu'ils sont également les moins enclins à entreprendre des initiatives personnelles de formation (Cloutier-Villeneuve, 2019). Cette catégorie de travailleurs risque d'être précarisée dans les années futures, avec la croissante nécessité de prendre le virage numérique, qui requiert le développement de nouvelles compétences, habiletés et attitudes chez les travailleurs (Ananiadou et Claro, 2009; Bernier et Monchatre, 2018).

L'écosystème de formation continue dans les régions visées par l'étude comprend plusieurs acteurs : les travailleurs et travailleuses, les employeurs, les services de formation continue des établissements scolaires, les formateurs privés, les organismes de développement économique et Services Québec sont parmi les plus importants. Par contre, la formation continue doit être un enjeu qui transcende ces acteurs pour que la collectivité en fasse une vraie priorité. Cette même collectivité devrait être sensibilisée aux gains sociaux et économiques d'une main-d'œuvre plus formée et plus compétente. La famille, les amis, les collègues, les réseaux sociaux et professionnels sont des courroies de transmission qui devraient être plus exploitées.

5.3 La diversification des leviers financiers

La *Loi sur la formation et le développement des compétences de la main-d'œuvre* a permis des avancées considérables en matière de formation et de développement de la main-d'œuvre depuis son instauration. Par contre, elle est souvent critiquée par les employeurs en raison de sa lourdeur administrative.

Rappelons également qu'elle ne vise que les organisations ayant une masse salariale de 2 M$ et plus. La diversification des leviers financiers serait donc une avenue envisageable pour accroître la participation du plus grand nombre possible de travailleurs à la formation. De nouvelles politiques fiscales, plus axées sur l'individu et sur les TPE, en seraient un exemple; ainsi, des initiatives comme le Crédit canadien pour la formation, un crédit d'impôt remboursable instauré par le gouvernement fédéral, sont les bienvenues. Cette mesure vise à soutenir financièrement les travailleurs pour couvrir jusqu'à la moitié des frais de scolarité et autres frais admissibles associés à la formation.

Au Québec, les initiatives fiscales semblent également aller dans le sens d'un investissement accru en formation (p. ex., le Crédit d'impôt pour formation d'un travailleur à l'emploi d'une PME), mais il pourrait être judicieux de mettre encore plus d'accent sur les TPE, pour qui la formation prend souvent la forme d'accompagnement et d'apprentissage en emploi. Ces formations ne sont pas qualifiantes et tombent souvent dans l'angle mort des programmes de soutien financier. De telles mesures auraient des effets bénéfiques pour les régions manufacturières comme le Centre-du-Québec et Chaudière-Appalaches.

Limites et conclusion

Cette recherche exploratoire se voulait surtout descriptive. Elle accuse donc la limite de ne pas expliquer les variables examinées ou de ne pas les lier à divers antécédents ou conséquences, ce qui pourrait être fait dans une future étude. De plus, elle prend place sur deux territoires près de centres urbains, et où la concentration d'entreprises manufacturières et une forte culture entrepreneuriale peuvent nuire à la généralisation des résultats. Un échantillon distribué dans toutes les régions du Québec serait nécessaire pour extrapoler ces résultats à toutes les PME de la province. De plus, ce portrait a été dressé avant la crise sanitaire de la COVID-19 vécue en 2020. Les résultats décrits sont donc représentatifs d'un contexte de plein-emploi, où l'économie québécoise était en croissance. Les prochaines années seront vécues sous le thème de l'incertitude socioéconomique, ce qui influencera nécessairement l'intérêt des PME envers la formation et le développement des compétences des travailleurs.

Pour que les pratiques, stratégies et programmes de formation et de soutien à la formation des acteurs gouvernementaux et socioéconomiques déploient tout leur potentiel, c'est autour de la culture de formation qu'il faudra miser au cours des prochaines années. Les entreprises jouissant d'une forte culture d'apprentissage bénéficient d'un meilleur rendement de l'investissement et, conséquemment, d'un accroissement de leur performance financière (Cotsman et Hall, 2018). Les efforts vont déjà en ce sens depuis plusieurs années, notamment par des efforts législatifs et de promotion des avantages de la formation des travailleurs. Toutefois, c'est toute une collectivité qui devra se mobiliser pour accroître l'intérêt des dirigeants et des travailleurs à parfaire leurs compétences tout au long de leur vie professionnelle.

REMERCIEMENTS

L'auteure remercie la Direction régionale d'Emploi-Québec de Chaudière-Appalaches, le Service de la formation continue de l'UQAR, le Service de la formation continue du Cégep de Lévis, le Service de la formation continue du Cégep Beauce-Appalaches, le Centre universitaire des Appalaches, le Service aux entreprises du Centre de services scolaires de la Beauce-Etchemin et le Service aux entreprises du Centre de services scolaires des Appalaches pour leur collaboration à la conception du questionnaire.

NOTE

1 Depuis le 15 juin 2020, les commissions scolaires sont devenues des centres de services scolaires.

RÉFÉRENCES

Aguinis, H. et Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, *60*, 451-474. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505

Ananiadou, K. et Claro, M. (2009). *21st century skills and competences for new millennium learners in OECD countries*. Documents de travail de l'OCDE sur l'éducation, n° 41, Paris, France : OCDE. https://doi.org/10.1787/218525261154

Antonioli, D. et Della Torre, E. (2016). Innovation adoption and training activities in SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, *27*(3), 311-337. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042901

Barrette, J., Lemyre, L., Corneil, W. et Beauregard, N. (2012). Organizational learning facilitators in the public sector. *International Journal of Public Administration*, *35(2)*, 137-149. http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2011.625179

Bélanger, P. et Federighi, P. (2000). *Analyse transnationale des politiques d'éducation et de formation des adultes : la libération difficile des forces créatrices*. Paris, France : L'Harmattan.

Bélanger, P. et Robitaille, M. (2008). *La formation en entreprise au Québec : un portrait*. Ottawa, ON : Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu du travail.

Bentabet, E., Michun, S. et Trouvé, P. (1999). *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises : étude numéro 172*. Paris, France : Centre d'études et de recherches sur les qualifications.

Bernier, A. (2018). Formation continue de la main-d'œuvre. Dans P. Jalette, M. Laroche et G. Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec* (3e éd., p. 253-270). Montréal, QC : Chenelière.

Bernier, A., Michaud, R. et Ben Mansour, J. (2019). Les déterminants organisationnels des pratiques d'adéquation formation-emploi : une étude exploratoire auprès de PME manufacturières. *Ad Machina*, *3*, 2-17. https://doi.org/10.1522/radm.no3.1095

Bernier, A. et Monchatre, S. (2018). Introduction : emploi, travail et compétences à l'épreuve du numérique. *Lien social et Politiques*, *81*, 4-20. https://doi.org/10.7202/1056301ar

Bernier, C. (2005). Les PME québécoises et la formation : de l'effet de taille aux dispositifs institutionnels. *Relations industrielles*, *60*(3), 540-565. https://doi.org/10.7202/012158ar

Bernier, C. (2011). *Formation et employabilité : regard critique sur l'évolution des politiques de formation de la main-d'œuvre au Québec*. Québec, QC : Presses de l'Université Laval.

Betcherman, G. N., Leckie, N. et McCullen, K. (2000). *Learning in the workplace: Training patterns and training activities*. Vancouver, BC : UBC Institute for European Studies.

Boisclair, M. (2009). Des partenariats université-entreprise : un ingrédient essentiel à la qualité de la formation continue? Quelques éléments de réflexion pour l'action. *Innovation Journal*, *14*(3), 1-13. Repéré à http://www.innovation.cc/francais/2009_14_3_9_boisclair_universite.pdf

Bouteiller, D. (2012). Formation de la main-d'œuvre : plaidoyer en faveur d'une loi du 10 %. Dans D. Bouteiller et L. Morin (dir.), *Développer les compétences au travail* (p. 8-27). Montréal, QC : HEC Gestion.

Cappelli, P. H. (2015). Skill gaps, skill shortages, and skill mismatches: Evidence and arguments for the United States. *Industrial and Labor Relations Review*, *68*(2), 251-290. https://doi.org/10.1177/0019793914564961

Cloutier-Villeneuve, L. (2019). *L'emploi moins qualifié au Québec : caractéristiques et tendances sur le marché du travail*. Québec, QC : Institut de la statistique du Québec. Repéré à http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/population-active-chomage/indicateur-marche/emplois-moins-qualifie.pdf

Cotsman, S. et Hall, C. (2018). *Learning cultures lead the way: Learning and development outlook* (14e éd.). Ottawa, ON: Conference Board of Canada.

de Grip, A., Fouarge, D., Montizaan, R. et Schreurs, B. (2020). Train to retain: Training opportunities, positive reciprocity, and expected retirement age. *Journal of Vocational Behavior*, *117*, 1-15. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103332

Dostie, B. (2010). *Quels sont les impacts de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre sur les niveaux de formation au Québec?* Montréal, QC : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.

Goldstein, I. L. et Ford, J. K. (2002). *Training in organisations*. Belmont, CA: Wadsworth.

Huang, T. C. (2001). The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises. *Education + Training*, *43*(8/9), 437-444. https://doi.org/10.1108/00400910110411620

Knighton, T., Hujaleh, F., Iacampo, J. et Werkneh, G. (2009). *Lifelong learning among Canadians aged 18 to 64 years: First results from the 2008 Access and Support to Education and Training Survey* (p. 81-595). Ottawa, ON : Statistique Canada.

Labruffe, A. (2008). *GPEC : pour une stratégie durable et adaptable!* La Plaine Saint-Denis, France : AFNOR.

Lauzier, M., Barrette, J., Lemyre, L. et Corneil, W. (2013). Validation francophone de l'Inventaire des facilitateurs de l'apprentissage organisationnel (IFAO) : étude comparative de l'apprentissage perçu au niveau des individus, des groupes et de l'organisation. *Revue européenne de psychologie appliquée*, *63*(6), 353-362. https://doi.org/10.1016/j.erap.2013.07.006

Le Boterf, G. (2006). *Construire les compétences individuelles et collectives* (4e éd.). Paris, France : Éditions d'organisation.

Mahé de Boislandelle, H. (2015). *Gestion des ressources humaines dans les PME* (2e éd.). Paris, France : Economica.

Marsick, V. J. et Volpe, M. (1999). The nature and need for informal learning. *Advances in Developing Human Resources*, *1*(1), 1-9. https://doi.org/10.1108/13665620810871097

McGuinness, S. et Ortiz, L. (2016). Skill gaps in the workplace: Measurement, determinants and impacts. *Industrial Relations Journal*, *47*(3), 253-278. https://doi.org/10.1111/irj.12136

Nolan, C. T. et Garavan, T. N. (2016). Human resource development in SMEs: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, *18*(1), 85-107. https://doi.org/10.1111/ijmr.12062

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2013). *Skills development and training in SMEs*. Paris, France : OCDE. https://doi.org/10.1787/9789264169425-en

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2019). *Getting skills right: Future-ready adult learning systems*. Paris, France: OCDE. https://doi.org/10.1787/9789264311756-en

Panagiotakopoulos, A. (2020). Exploring the link between management training and organizational performance in the small business context. *Journal of Workplace Learning, 32*(4), 245-257. https://doi.org/10.1108/JWL-10-2019-0121

Phanuel, D. et Vilette, M.-A. (2019). La vision RH de dirigeants de PME. *@GRH*, *4*(33), 25-54. Repéré à https://www.cairn.info/revue-agrh-2019-4-page-25.htm

Rivard, P. et Lauzier, M. (2013). *La gestion de la formation et du développement des compétences : pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation* (2e éd.). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.

Rubenson, K., Desjardins, R. et Yoon, E.-S. (2007). *Apprentissage par les adultes au Canada : une perspective comparative – Résultats de l'Enquête sur la littératie et les compétences des adultes*. Ottawa, ON : Statistique Canada. Repéré à https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/89-552-m/89-552-m2007017-fra.pdf?st=Pdf45CMX

Salas, E., Diaz-Granados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F. et Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human Factors*, *50*(6), 903-933. https://doi.org/10.1518/001872008X375009

Saysset, V. (2006). *Recension d'expériences réussies de formation de base en milieu de travail, au Québec, ailleurs au Canada et sur la scène internationale.* Montréal, QC : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Repéré à http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/14139

Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G. et Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, *25*(2), 239-270. https://doi.org/10.1002/hrdq.21190

Solar, C., Baril, D., Roussel, J.-F. et Lauzon, N. (2016). Les obstacles à la formation en entreprise. *Savoirs*, *2*, 9-54. https://doi.org/10.3917/savo.041.0009

Statistique Canada. (2020). *Indicateurs du marché du travail, selon la province, le territoire et la région économique, données non désaisonnalisées : tableau 71-607-X* (dernière mise à jour le 2020-03-06). Ottawa, ON : Statistique Canada.

Swanson, R. A., Holton, E. et Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Thietart, R. A. (dir.). (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e éd.). Paris, France : Dunod.

Torrès, O. (2000, décembre). *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME*. Communication présentée au 5e Congrès international sur la PME, Lille, France.

Tzabbar, D., Tzafrir, S. et Baruch, Y. (2017). A bridge over troubled water: Replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. *Human Resource Management Review*, *27*(1), 134-148. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.08.002

Mutations structurelles et contribution de la culture des petits fruits au développement territorial durable : le cas de la Péninsule acadienne au Nouveau-Brunswick

Alexandra Caissie[a], Majella Simard[b]

RÉSUMÉ. À l'instar des sociétés occidentales, la province du Nouveau-Brunswick a été affectée par les nombreuses mutations dont l'agriculture a fait l'objet au cours des 60 dernières années. En dépit de ces changements, parmi lesquels figure une tendance à la spécialisation agricole, certaines cultures continuent de façonner le paysage néo-brunswickois. C'est le cas de celle des petits fruits, pratiquée essentiellement dans la Péninsule acadienne. L'objectif de cet article consiste à illustrer la contribution de la culture des petits fruits au développement territorial durable de cette région du Nouveau-Brunswick. Sur le plan méthodologique, l'analyse s'appuie sur les trois principales composantes du développement territorial durable, lesquelles sont mises en exergue avec la notion de gouvernance. Les résultats révèlent l'apport indéniable de ce type de culture sur le plan économique. Toutefois, les conflits d'usage, les réglementations et les problèmes environnementaux sont autant d'enjeux qui ne favorisent pas un développement territorial durable, d'où la nécessité de mettre en place une gouvernance collaborative avec tous les acteurs impliqués, en particulier les instances gouvernementales supérieures, qui possèdent les outils afin d'atteindre un tel objectif.

ABSTRACT. *Like other Western societies, the province of New Brunswick has experienced many changes in agriculture over the past 60 years. Despite these changes, including a trend towards agricultural specialization, certain crops continue to shape the New Brunswick landscape. This is the case for berries, which are grown primarily in the Acadian Peninsula. The objective of this article is to illustrate the contribution of berry farming to sustainable territorial development of this region of New Brunswick. Methodologically, the analysis focuses on the three basic components of sustainable territorial development, with notions of governance never far from consideration. The results reveal the undeniable economic contribution of this type of crop. At the same time, conflicts over land-use, regulations and environmental problems are all issues that are not conductive to sustainable territorial development. There is a need to set up collaborative governance with all the actors involved, in particular with official authorities possessing the tools to achieve such an objective.*

Introduction

Pratiquée depuis plus de trois siècles au Nouveau-Brunswick, l'agriculture fait partie intégrante de l'histoire, du paysage, de l'économie et de la culture de la province (Martin et collab., 2010; MAAPNB, 2010a). Cependant, au cours des décennies, de nombreux changements se sont produits dans ce secteur de l'activité économique. En effet, l'émergence d'une agriculture productiviste, axée sur la croissance des rendements par la maximisation des facteurs liés à la dotation en ressources, a entre autres permis d'assurer une production d'aliments à faible prix et de diminuer le besoin de main-d'œuvre (Polèse et collab., 2015; Bonny, 2011; Boutin, 1999; Murua et Laajimi, 1995). Cependant, ces mutations ont aussi engendré des impacts négatifs importants sur l'environnement et sur les communautés rurales

[a] Candidate à la maîtrise en études de l'environnement, Université de Moncton
[b] Professeur, département d'histoire et de géographie, Université de Moncton

vivant de cette activité (Parent, 2001; Murua et Laajimi, 1995; Bonny, 1994). Afin de pallier les limites de l'agriculture productiviste, de nombreux modes de production alternatifs ont émergé, tels que l'agriculture biologique, l'agriculture raisonnée, l'hydroponie, la permaculture et l'agriculture durable (Centemeri, 2019; Capillon, 2006; Sheikh, 2006; Féret et Douguet, 2001).

Au Nouveau-Brunswick, plus de 20 espèces de végétaux sont cultivées, dont différents petits fruits tels que le bleuet, la canneberge, la framboise et la fraise. Afin d'assurer un développement territorial durable au sein de la province, et plus particulièrement des communautés rurales agricoles, il est essentiel de maximiser la valorisation de ces ressources en partenariat avec les acteurs du territoire.

Quel est l'apport de la culture des petits fruits au développement territorial de la Péninsule acadienne au Nouveau-Brunswick? Telle est la question qui nous servira de fil conducteur dans le cadre de cet article. Il s'agit, plus précisément, d'identifier les modes d'exploitation actuels de ce type de culture et d'évaluer si ceux-ci s'effectuent dans la perspective de promouvoir un développement territorial durable. Sur le plan méthodologique, notre analyse repose sur le modèle de développement territorial durable et sur ses trois composantes, que nous mettons en exergue avec le concept de gouvernance. Des données issues des recensements agricoles de Statistique Canada ainsi que des publications scientifiques et gouvernementales ont également été utilisées aux fins de notre démonstration.

Notre article se décline en quatre parties. La première expose les principaux concepts théoriques qui serviront d'appui à notre analyse. Par la suite, nous dépeignons un bref portrait de l'agriculture au Nouveau-Brunswick et identifions les principales mutations survenues dans le contexte d'une agriculture productiviste et parallèle. Dans la troisième partie, nous précisons la contribution de la culture des petits fruits au développement territorial de la Péninsule acadienne dans une optique de gouvernance. Pour terminer, certaines des limites perçues et des recommandations visant à favoriser l'agriculture durable des petits fruits seront discutées.

1. Concepts

À l'inverse de la croissance, le développement ne se mesure pas uniquement par des indices de croissance économique, comme le produit intérieur brut (PIB) par habitant, mais aussi par des indicateurs intangibles servant à évaluer le niveau de bien-être et la qualité de vie des populations (Torre, 2015; Jean, 2008). De plus, le développement reconnaît les particularités du territoire, soit un construit social, dont s'est approprié un groupe d'acteurs (Belhedi, 2016). En effet, les acteurs du territoire sont en relation continue entre eux et leur milieu, ce qui en fait un construit social unique et en constante évolution (Moine, 2006; Leloup et collab., 2005).

Ainsi, le développement territorial se définit comme un processus de construction du territoire reconnaissant l'importance de ses composantes sociales, économiques, environnementales, culturelles et politiques, et ce, autant par sa « réalité biophysique bien tangible que par son construit social » (Jean, 2008, p. 297). En d'autres mots, le développement territorial reconnaît que la dynamique de développement repose avant tout sur les multiples spécificités du territoire (Jean, 2008). De plus, ce concept considère le territoire comme étant une ressource en elle-même comprenant un ensemble de modes de fonctionnement, d'acteurs et de ressources biophysiques, et permettant d'augmenter « la capacité des acteurs à maîtriser les dynamiques d'évolution qui les concernent » (Jean, 2008, p. 296).

Dès lors, la contribution de la valorisation actuelle des petits fruits au développement territorial peut être évaluée, dans une optique de gouvernance, selon ses aspects sociopolitique, socioéconomique et environnemental (voir figure 1). Par exemple, les conflits d'usage et les impacts des réglementations peuvent être greffés à l'aspect sociopolitique, tandis que la diversité d'emplois est directement en lien avec la dimension socioéconomique. Enfin, la pollution, l'utilisation excessive de l'eau, le déboisement et la perte de biodiversité sont autant de facteurs qui influent sur l'aspect environnemental.

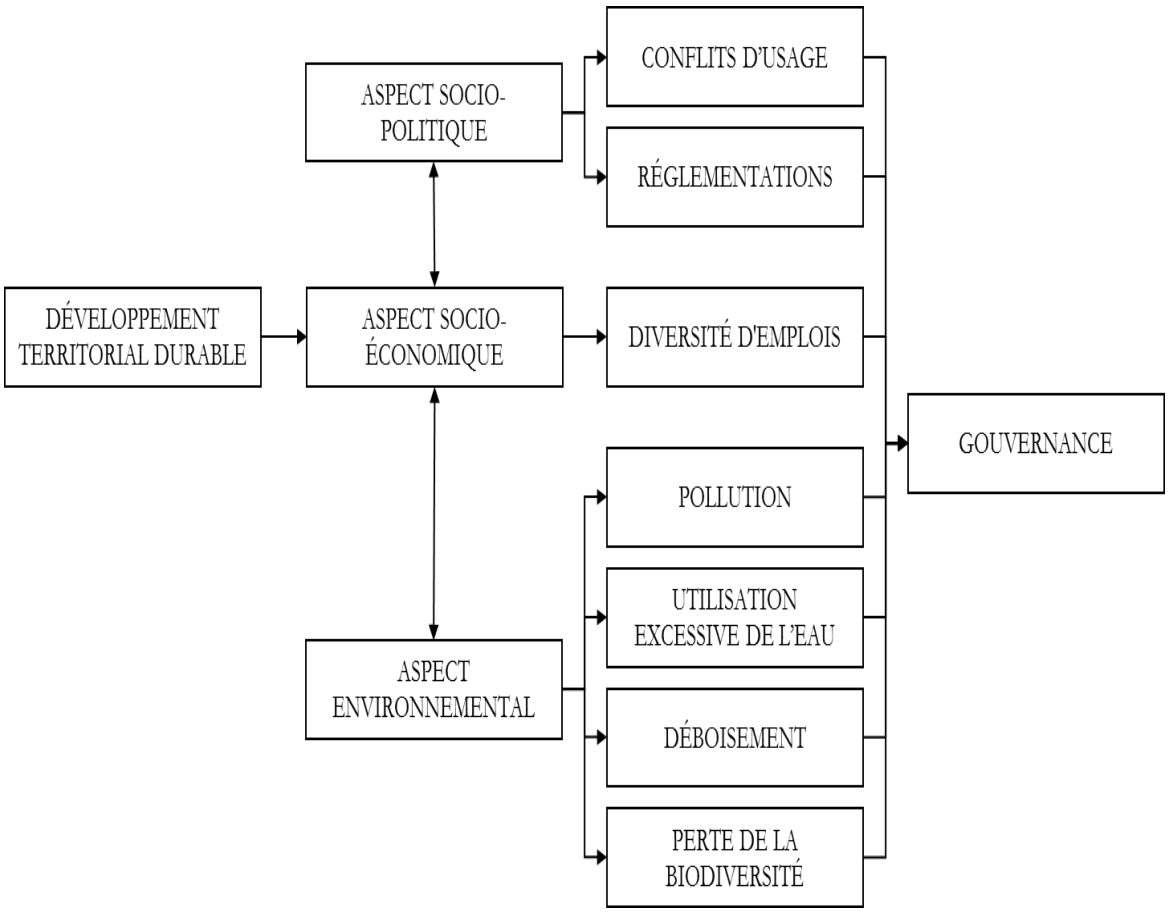


Figure 1 – Le modèle de développement territorial durable appliqué à l'analyse de la contribution des petits fruits dans une optique de gouvernance

Ainsi, il semble que chaque territoire possède diverses ressources qui favorisent son développement (Dugas, 1996). Cependant, selon Houdart, Loudiyi et Guéringer (2010), ces dernières ne peuvent se transformer en ressources territoriales que lorsque les acteurs de ce territoire « identifient, spécifient et valorisent » ces ressources (p. 3). Pour y arriver, les acteurs territoriaux doivent s'organiser autour de celles-ci. C'est entre autres ce que vise le développement territorial, c'est-à-dire valoriser les ressources territoriales par la mobilisation et par la coordination des acteurs à travers des modes de gouvernance efficaces et collaboratifs (Ansell et Gash, 2018; François et collab., 2013; Houdart et collab., 2010).

Afin d'atteindre un développement territorial durable, il est nécessaire d'instaurer un mode de coordination des acteurs, soit une approche permettant de mettre en relation les nombreux intervenants impliqués. La collaboration et la coordination visent à faciliter le partage d'informations et de préoccupations au sein des divers groupes, ce qui favorise ainsi la réussite d'objectifs communs (Vodden, 2014; Leloup et collab., 2005). Sans oublier qu'elles permettent d'augmenter la capacité d'agir des individus et des groupes (Vodden, 2014). En effet, la gouvernance se définit non seulement comme un processus de « coordination des acteurs, mais aussi d'appropriation des ressources et de construction de la territorialité » (Leloup et collab., 2005, p. 330). L'atteinte d'un développement territorial durable nécessite la participation de tous les acteurs impliqués de près ou de loin dans le déploiement de ce processus (Belhedi, 2016; Combe, 2015). Par conséquent, il est indispensable de recourir à des modes de gouvernance appropriés afin d'opérationnaliser le concept de durabilité (Combe, 2015).

Ainsi, une bonne gouvernance permet aux divers acteurs concernés, provenant de milieux différents et ayant des champs d'expertise, des perspectives,

des connaissances et des valeurs variés, voire divergents, de participer au processus (Belhedi, 2016; Combe, 2015). En d'autres mots, la gouvernance collaborative vise à « agir collectivement, sur la base de compétences et d'intérêts potentiellement différents (voire divergents), sur la base d'un projet commun, en visant un but partagé et en se répartissant les engagements » (Combe, 2015, p. 8).

2. L'agriculture au Nouveau-Brunswick et dans la Péninsule acadienne : situation évolutive et actuelle

Au Nouveau-Brunswick, l'agriculture est une activité pratiquée depuis la fin du xvii^{e} siècle. Elle revêt encore à ce jour une grande importance au sein de la province, que ce soit sur les plans social, culturel, économique, environnemental, paysagique et territorial (Ruiz et Domon, 2014; Martin et collab., 2010; MAAPNB, 2010a). Par exemple, selon le recensement de l'agriculture de 2016, près de 338 046 hectares de terres, soit 5 % de la superficie de la province, étaient exploités à des fins agricoles (Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2017). En 2016, le secteur agricole employait plus de 5 200 personnes et engendrait des retombées économiques représentant plus de 619 millions de dollars (Statistique Canada, 2021a; Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2017). L'agriculture néo-brunswickoise contribue aussi à la préservation de la nature et des paysages ainsi qu'au maintien de la population agricole et de l'emploi au sein de plusieurs localités rurales (Simard, 2003).

À partir des années 1950, à l'instar de la situation observée dans la société occidentale, plusieurs changements ont marqué l'agriculture au Nouveau-Brunswick (MAAPNB, 2010b). L'adoption de pratiques agricoles plus intensives a entraîné diverses formes de mutations structurelles. Comme en témoigne le tableau 1, le nombre de fermes est passé de 26 431 à 2 255 entre 1951 et 2016, ce qui représente une diminution de 91,5 %, laquelle est légèrement supérieure à celle de l'Atlantique. Le comté de Gloucester, qui correspond au territoire de la Péninsule acadienne, a suivi sensiblement la même trajectoire que celle du Nouveau-Brunswick.

Par ailleurs, la diminution du nombre de fermes ne s'est pas effectuée partout de la même façon ni avec la même intensité (Simard, 2001). Ainsi, dans bien des cas, nous observons que ce sont les plus petites fermes qui ont disparu, alors qu'au contraire les plus grandes ont augmenté à la fois en nombre et en superficie. Cette transition est imputable au passage d'une agriculture d'autosubsistance à une autre de type productiviste, passage qui s'est effectué en concomitance avec l'essor de la mécanisation, de la motorisation et de l'informatisation des fermes (Simard, 2003). L'adoption de machinerie de taille toujours plus imposante qui réclame des superficies plus grandes afin d'être rentabilisée dans les meilleures conditions possibles a eu pour effet d'éliminer les fermes sises sur des terres à faible potentiel, qui n'ont pas été en mesure de s'adapter à ces changements.

Les fermes de grande taille se sont axées sur une production bien précise, au détriment de celles de taille plus modeste ou ayant des productions mixtes (Martin et collab., 2010). La faible diversité des espèces cultivées au sein des exploitations a occasionné, du même coup, certains inconvénients. Par exemple, les fermes se concentrant sur une seule production ont une plus grande exposition « aux risques, comme les conditions météorologiques, les maladies, la valeur marchande et la hausse subite des coûts » (Martin et collab., 2010, p. 4). Enfin, les exploitations agricoles ayant une faible diversité de produits et dont une partie importante de la production est vouée à l'exportation sont plus vulnérables aux variations de la valeur marchande et aux fluctuations de l'économie (Martin et collab., 2010). De plus, la disparition d'un nombre important de petites fermes, qui sont la plupart du temps des entreprises familiales, entraîne la fin de la dissémination des connaissances, des modes de vie et des valeurs émanant de familles d'agriculteurs (Martin et collab., 2010). Les terres laissées en friche ou abandonnées ont aussi des impacts en matière d'aménagement et d'occupation du territoire (Ruiz et Domon, 2014; Dugas, 2009).

Années (indicateurs)	Nbre de fermes	Nbre d'agriculteurs	Superficie moyenne des fermes (hectares)	Superficie moyenne des terres en culture (hectares)	Différence entre la superficie totale de la ferme et les terres en culture	Valeur moyenne de la ferme ($)
COMTÉ DE GLOUCESTER						
1951	4 571	4 556	29,4	5,0	24,4	4 089
2016	216	260	110,1	75,4	34,7	773 719
1951-2016 (n)	-4 355	-4 296	80,7	70,4	10,3	769 630
1951-2016 (%)	-95,3	-94,3	274,5	1 408	42,2	18 822,0
NOUVEAU-BRUNSWICK						
1951	26 431	26 431	53,1	10,9	42,2	5 969
2016	2 255	3 005	149,9	76,1	73,8	1 028 635
1951-2016 (n)	-24 176	-23 426	96,8	65,2	31,6	1 022 666
1951-2016 (%)	-91,5	-88,6	182,3	598,2	74,9	17 133,0
ATLANTIQUE						
1951	**63 709**	**63 709**	**40,2**	**9,5**	**30,7**	**17 195**
2016	**7 493**	**9 945**	**124,7**	**68,7**	**56,0**	**982 946**
1951-2016 (n)	**-56 216**	**-53 764**	**84,5**	**59,2**	**25,3**	**965 751**
1951-2016 (%)	**-88,2**	**-84,4**	**210,2**	**623,2**	**82,4**	**5 616,5**

Tableau 1 – Évolution des principales caractéristiques des fermes du comté de Gloucester, du Nouveau-Brunswick et de l'Atlantique de 1951 à 2016
Source : Statistique Canada, *Recensements agricoles de 1951 et de 2016*, compilation et calculs des auteurs

La diminution du nombre d'agriculteurs s'est effectuée pratiquement au même rythme que la décroissance du nombre de fermes. Cette double évolution traduit mieux que tout autre paramètre la forte transition qui s'est opérée au sein des milieux ruraux de l'Atlantique en général et ceux du Nouveau-Brunswick en particulier. Elle s'explique par un changement de vocation provoqué par les contraintes nées du système économique global (Ruiz et Domon, 2014). D'agricoles qu'elles étaient, certaines municipalités se sont tournées vers l'exploitation forestière ou minière (Simard, 2003). D'autres, en raison des phénomènes d'étalement urbain et de rurbanisation, se sont transformées en village de banlieue. D'autres encore ont tourné leur économie vers l'exploitation de deux, voire de trois ressources. Certaines localités, à cause de la médiocrité de la ressource agricole et du manque d'emplois, ont entamé un processus de déclin. Or, dans tous les cas, la diminution est à mettre en relation avec le processus de tertiairisation de l'économie. Cette transition semble avoir affecté plus spécifiquement le comté de Gloucester, si l'on en juge par la diminution du nombre d'agriculteurs, qui a été plus forte au sein de ce comté, comparativement à la situation observée à l'échelle de la province.

En même temps que le nombre de fermes diminuait, leur superficie moyenne a presque triplé au Nouveau-Brunswick entre 1951 et 2016. Elle a pratiquement quadruplé dans le comté de Gloucester, ce qui traduit une très forte intensification de l'activité agricole. Ces nouvelles pratiques intensives ont permis d'augmenter les rendements agricoles par unité de surface et de main-d'œuvre (Bonny, 2011; Boutin, 1999; Murua et Laajimi, 1995). Toutefois, elles ont eu pour conséquence de délaisser les terres les moins fertiles.

En outre, la valeur moyenne des exploitations a augmenté trois fois plus rapidement au Nouveau-Brunswick que pour l'ensemble de l'Atlantique. La diminution du nombre de fermes au profit de l'augmentation de leur taille a permis entre autres d'améliorer l'efficacité et la concurrence de l'agriculture néo-brunswickoise (Martin et collab., 2010). Dans le comté de Gloucester, la valeur moyenne des fermes est légèrement inférieure à celle de la province, et ce, tant en 1951 qu'en 2016. Toutefois, l'évolution de la valeur capitalistique des exploitations a été plus forte au sein de ce comté, comparativement à la province.

En réponse aux effets négatifs de l'agriculture productiviste, des exploitants ont développé de nouvelles formes d'agriculture, dont les entreprises reposent sur les principes de l'économie sociale (Chouinard et collab., 2010; Capillon, 2006; Sheikh, 2006; Féret et Douguet, 2001). Un bon exemple est la création de la coopérative *Ferme Terre Partagée*, située dans la municipalité de Rogersville, au Nouveau-Brunswick. Depuis sa création en 2017, cette coopérative a pour objectif de promouvoir la

souveraineté alimentaire par l'agriculture durable et de favoriser l'achat d'aliments locaux et sains (Ferme Terre Partagée, 2018). De plus, elle permet aux citoyens de participer au développement de la production et de la valorisation des produits agricoles de leur territoire (Ferme Terre Partagée, 2018). Une seconde coopérative agricole ayant pour objectif de promouvoir l'agriculture durable au Nouveau-Brunswick est *La Récolte de Chez Nous*. Cette entreprise regroupe environ 30 fermiers provenant du sud-est de la province. En plus de faire la promotion de ses membres et de leurs produits, elle se donne comme mandat de favoriser les pratiques durables au sein des fermes et d'offrir aux agriculteurs membres les outils nécessaires pour y arriver (La Récolte de Chez Nous, 2020). D'autres initiatives, telles que la création de marchés (p. ex., le *Marché de Dieppe Market*), permettent aux agriculteurs et autres artisans locaux et régionaux de vendre leurs produits directement aux consommateurs.

Dès lors, ces types d'initiatives offrent la possibilité à ces consommateurs d'encourager l'économie locale et de se procurer des produits frais. Ainsi, l'émergence d'une agriculture parallèle au sein de la province est principalement l'œuvre d'acteurs endogènes. En effet, les initiatives visant des modes de production et de mise en valeur des aliments agricoles proviennent en grande partie des citoyens, des agriculteurs ou des jeunes agriculteurs de la relève souhaitant instaurer un développement plus harmonieux de leur territoire en misant sur les valeurs et les principes de l'économie sociale.

D'autre part, contrairement à l'aide offerte aux agriculteurs lors de l'essor de l'agriculture productiviste, le gouvernement provincial ou fédéral ne semble pas offrir le même type de soutien afin de favoriser le développement d'une agriculture parallèle, qu'elle soit durable ou biologique.

3. La contribution de la culture des petits fruits au développement territorial durable : la situation particulière de la Péninsule acadienne

Bien que la culture des petits fruits ne s'inscrive pas directement dans la foulée issue de l'essor d'une agriculture parallèle, il n'en demeure pas moins qu'elle en possède certaines des caractéristiques, notamment en ce qui a trait à la petite taille des exploitations concernées, mais aussi à l'ancrage au territoire, manifesté par plusieurs producteurs qui la pratiquent. En outre, elle est assujettie, au même titre que les autres formes d'agriculture productiviste, à de nombreux défis en matière de développement territorial durable et de gouvernance collaborative.

Les végétaux font partie de l'alimentation, de la culture et de l'économie des habitants de la province du Nouveau-Brunswick depuis toujours (Martin et collab., 2010; MAAPNB, 2010a). En fait, plusieurs petits fruits, dont le bleuet sauvage, ont été récoltés par les peuples autochtones bien avant qu'ils ne soient exploités de façon commerciale (Bleuets NB Blueberries, 2019; MAAPNB, 2010c). Actuellement, près de la moitié des revenus agricoles de la province provient de la culture de plus de 20 différentes espèces végétales, y compris plusieurs petits fruits (MAAPNB, s.d.a). La culture de certaines espèces de petits fruits, comme la vigne, est en forte croissance au sein de la province (MAAPNB, s.d.b). De plus, d'autres petits fruits comme la fraise et la framboise sont stables, tandis que la culture de nouveaux petits fruits, tels que l'argousier et la camerise, ont fait leur apparition (MAAPNB, s.d.b). En 2016, 529 fermes se spécialisaient dans la culture de fruits et de baies, ces deux productions arrivant au premier rang à l'échelle de la province (Statistique Canada, 2021b). À titre comparatif, les deuxième et troisième positions étaient détenues par l'élevage de bovins de boucherie (329 fermes) et par la culture du foin (319 fermes). La superficie totale (productive et non productive) de petits fruits s'élevait à 18 405 hectares, dont 17 551 étaient utilisés pour cultiver le bleuet sauvage (Statistique Canada, 2016b). Ce dernier figurait au premier rang en importance de la superficie consacrée à l'ensemble de la production fruitière de la province (Statistique Canada, 2021a). À titre informatif, la canneberge (354 hectares) et la pomme (224 hectares) arrivaient en deuxième et en troisième positions respectivement (Statistique Canada, 2021b).

Dans le comté de Gloucester, 154 fermes sur un total de 216 (soit 71 %) pratiquaient la culture des petits fruits, dont la superficie totalise 12 509 hectares (Statistique Canada, 2016a). En fait, 70 % de la production provinciale du bleuet sauvage s'effectue dans la région de la Péninsule acadienne et du comté de Kent (MAAPNB, 2010c). De telles observations

témoignent incontestablement de la contribution économique, sociale, paysagique, environnementale et géographique de la culture des petits fruits au sein de la province, plus particulièrement de la Péninsule acadienne.

D'autre part, à l'instar de la situation observée chez d'autres types de cultures, certaines pratiques issues de l'agriculture des petits fruits sont susceptibles d'engendrer des conflits d'usage au sein du territoire. Par exemple, la culture du bleuet sauvage nécessite l'utilisation de pesticides et d'engrais chimiques, lesquels suscitent de plus en plus la controverse lorsque ces cultures sont pratiquées à proximité des zones résidentielles (MAAPNB, 2010d; Parent, 2001; Reganold et collab., 1990). En effet, les pratiques typiques de l'agriculture productiviste sont susceptibles de mener à la pollution des plans d'eau et à la production de bruits indésirables causés par les engins à moteur, auxquelles la culture des petits fruits ne fait pas exception (MAAPNB, 2010d; Parent, 2001; Reganold et collab., 1990).

Un autre élément engendrant des perturbations au sein du secteur agricole est l'imposition des réglementations. En effet, bien que la création et le renforcement des règlements et des politiques permettent, dans plusieurs cas, de limiter les impacts négatifs que peuvent engendrer les activités agricoles (p. ex. sur l'environnement), ces dernières n'ont pas nécessairement les mêmes impacts pour tous les types d'exploitations et de cultures. En fait, de nombreux auteurs s'entendent pour dire que « l'imposition de nouvelles réglementations envers une agriculture durable va contribuer à accélérer la disparition de la petite agriculture versus la grande agriculture » (Martin et collab., 2010, p. 11). Ainsi, il semblerait que l'aspect d'équité intragénérationnelle ne soit pas toujours respecté dans le cadre des réglementations, qui pénalisent les plus petites exploitations agricoles plus vulnérables aux changements (Martin et collab., 2010). En d'autres mots, « les agriculteurs moins fortunés ne devraient pas être pénalisés en étant soumis à un processus qui est au-delà de leurs ressources » (Martin et collab., 2010, p. 12). Puisque la culture des petits fruits se pratique sur une faible superficie et qu'elle repose sur de petites exploitations, elle peut être particulièrement sujette à des réglementations qui ne s'inscriraient pas dans le sens de la promotion d'un développement territorial durable et d'une gouvernance collaborative réussie.

Sur le plan économique, en plus de générer des revenus agricoles bruts dépassant 56 millions de dollars en 2015, la culture des petits fruits au sein de la province permet de diversifier les emplois (Statistique Canada, 2016b; MAAPNB, 2010c). En effet, les régions côtières, telles que la Péninsule acadienne, ont généralement une économie basée sur la pêche et l'aquaculture (MAAPNB, 2010c). Or, l'ensemble des activités entourant l'exploitation agricole des petits fruits permet de réduire la vulnérabilité des communautés côtières aux fluctuations de l'exploitation des ressources halieutiques, fluctuations susceptibles d'influencer négativement les emplois dans ce domaine, en plus de contribuer à la diversification économique dans une région qui demeure particulièrement fragile sur ce plan (Côté, 2015; Laplante et Simard, 2013).

Par ailleurs, l'agriculture productiviste engendre plusieurs impacts environnementaux, et la culture des petits fruits n'en fait pas exception. Tout d'abord, de nombreux intrants chimiques, tels que les herbicides, les insecticides, les fongicides et les fertilisants, sont utilisés afin de favoriser la production. L'utilisation de ces intrants permet entre autres d'accroître les rendements et de limiter les pertes associées aux insectes, aux maladies et aux espèces fauniques ravageuses (Murua et Laajimi, 1995). Cependant, l'emploi de ces produits est susceptible de se répercuter négativement sur l'environnement. En outre, une utilisation prolongée des intrants chimiques est susceptible de mener à la dégradation des sols et à la pollution des eaux (Maltas et collab., 2012; Bonny, 1994).

De manière plus spécifique, la culture de la canneberge applique des pratiques potentiellement néfastes pour l'environnement. En effet, en plus des intrants chimiques, elle nécessite la déforestation de surfaces boisées et l'utilisation d'importantes quantités d'eau (Martin et collab., 2010). Cependant, il est possible d'adopter des pratiques agricoles efficaces et durables afin de minimiser ces effets négatifs. Par exemple, dans le cas de la canneberge, l'amélioration de la gestion de l'eau en quantifiant les réserves et en déterminant les moments les plus propices pour la récupérer irait dans le sens d'une agriculture durable et plus respectueuse de l'environnement (Martin et collab., 2010).

4. Discussion

L'agriculture a fait l'objet de plusieurs changements structurels au cours des 60 dernières années. Ces changements sont notamment attribuables au passage d'une économie agricole d'autosuffisance à une autre à haut rendement. Ainsi, avons-nous assisté à la diminution du nombre d'agriculteurs et de fermes, à l'agrandissement de leur taille et des superficies cultivées ainsi qu'à un accroissement phénoménal de la valeur capitalistique des exploitations. Il s'en est suivi diverses conséquences, tant positives que négatives, sur les plans social, géographique, environnemental et économique. Parmi celles-ci, soulignons le déclin de l'agriculture traditionnelle, l'accroissement de la productivité, la spécialisation à quelques lieux privilégiés d'une seule production, la concentration de l'appareil de transformation à proximité des grands marchés, le renforcement de la sécurité alimentaire, la diversification de l'économie rurale, l'augmentation de la pollution, l'essor d'une agriculture parallèle et l'émergence de nouvelles formes d'inégalités, que ce soit entre les producteurs agricoles, entre les producteurs agricoles et les autres corps d'emplois ou entre les différentes catégories de milieux ruraux.

Le Nouveau-Brunswick en général et le comté de Gloucester en particulier ne font pas exception à ce contexte de mutations. C'est le cas de la culture des petits fruits, implantée depuis fort longtemps dans la Péninsule acadienne. À l'instar des autres types de productions, la culture des petits fruits fait face à de nombreux défis en matière de développement territorial durable. Un de ceux-ci concerne le manque de volonté politique des gouvernements provincial et fédéral à susciter un changement des modes d'exploitation agricole. En effet, il semble que l'objectif principal des gouvernements soit davantage axé sur la croissance économique du secteur. En d'autres mots, la vision actuelle des gouvernements serait de faire du secteur agroalimentaire une industrie visant avant tout la croissance économique passant par l'exportation des aliments. Ainsi, les fonctions sociale, sociétale et territoriale de l'agriculture ne sont pas reconnues, ce qui limite la valorisation de la culture des petits fruits en matière de développement territorial durable.

Un autre élément indépendant de la volonté et de la capacité d'agir des acteurs locaux est la diminution de la main-d'œuvre, plus particulièrement de la relève, dans le secteur agroalimentaire. En effet, la diminution de la population ainsi que son vieillissement semblent se faire particulièrement ressentir au sein des milieux à forte vocation agricole (Simard, 2015). De plus, l'agriculture de type productiviste, qui favorise la croissance des fermes de plus grande taille au détriment des plus petites, limite la capacité des jeunes à prendre la relève en agriculture. Cette situation ne facilite pas la pérennité des plus petites fermes ni le développement de nouvelles exploitations agricoles. Pourtant, selon Landais (1998), la transmissibilité, c'est-à-dire la transmission des terres agricoles et la place de cette activité dans la dynamique de développement, est l'une des composantes essentielles à respecter au sein d'une agriculture axée sur la durabilité.

Selon Horrigan, Lawrence et Walker (2002), les agriculteurs eux-mêmes sont les principaux acteurs susceptibles d'influencer un changement menant à des modes de production agricole plus durables. Si certains agriculteurs sont motivés à changer leurs modes de production en réaction à leurs inquiétudes et à leurs préoccupations vis-à-vis les impacts environnementaux et sociaux, d'autres ont besoin d'être convaincus que les pratiques durables sont tout aussi viables sur le plan économique (Horrigan et collab., 2002). Pour ce faire, des partenariats de recherche entre agriculteurs et experts scientifiques peuvent être établis afin de répondre aux inquiétudes des agriculteurs ou encore développer de nouvelles pratiques plus durables et viables.

Cependant, bien que la volonté d'agir des agriculteurs et autres acteurs locaux soit indispensable à faire de l'agriculture des petits fruits au Nouveau-Brunswick une activité durable, le soutien des gouvernements provincial et fédéral l'est tout autant. En effet, les programmes de financement, les partenariats de recherche et les politiques gouvernementales sont susceptibles d'influencer certains éléments n'étant pas du ressort des intervenants locaux afin d'atteindre les objectifs d'une agriculture plus durable. Par exemple, pour ce qui est de l'émigration des jeunes entraînant la baisse de relève dans le domaine agricole, une politique de rétention serait nécessaire, sans oublier que l'image et la valeur étant associées aux métiers de l'agricul-

ture sont « des facteurs déterminants de la motivation des jeunes à reprendre les exploitations » (Landais, 1998, p. 15). En outre, il est tout aussi important de redonner une image valorisante et prometteuse de l'agriculture afin d'encourager et de motiver les jeunes à rester dans les milieux ruraux et à choisir des métiers reliés à la mise en valeur des ressources. Cependant, il est à noter que, malgré ces propositions, le mode d'agriculture productiviste favorisant toujours plus la croissance des fermes de grande taille limite, dans le contexte actuel, la capacité des jeunes à prendre la relève et à développer de nouvelles fermes.

Afin d'assurer un développement et une valorisation des ressources agricoles de façon durable, il est primordial que les gouvernements apportent des changements dans les mandats et les objectifs qu'ils se sont donnés afin d'appuyer le secteur agroalimentaire. Ainsi, en plus de soutenir davantage les initiatives locales visant la souveraineté alimentaire et l'achat d'aliments locaux, le gouvernement se doit de soutenir le développement de l'agriculture durable par la création de politiques publiques appropriées (Jean, 2002). En plus des éléments mentionnés plus haut, ces politiques devraient viser à soutenir les petites fermes. En effet, ces dernières favoriseraient « des conditions de culture beaucoup plus durables avec notamment une empreinte réduite [et] moins de monocultures » (Martin et collab., 2010, p. 15).

L'agriculture des petits fruits au Nouveau-Brunswick, et plus spécifiquement dans la Péninsule acadienne, promeut certaines composantes du développement au détriment des autres. En effet, elle favorise entre autres la création et la diversification des emplois, et ce, dans des régions rurales côtières dont l'économie repose principalement sur l'exploitation des ressources halieutiques. Cependant, ces impacts positifs semblent limités par le mode d'exploitation productiviste, qui mène à la croissance des fermes de grande taille et à la diminution du nombre de petites fermes, sans compter les nombreux impacts environnementaux négatifs causés par la montée de pratiques agricoles plus intensives.

Ainsi, afin d'assurer l'essor d'une agriculture participant au développement territorial durable, le soutien des divers paliers gouvernementaux est essentiel. En effet, le développement de pratiques agricoles plus respectueuses de l'environnement et des sociétés humaines ainsi que l'élaboration d'une politique agricole visant à soutenir la souveraineté alimentaire et la pérennité des petites fermes sont des éléments devant être priorisés par les diverses instances gouvernementales.

Pour ce faire, sans nécessairement réclamer un changement radical de paradigme, il devient impératif que les paliers supérieurs du gouvernement soutiennent et encouragent de manière beaucoup plus vigoureuse les petits producteurs locaux dans leurs efforts de développement et de diversification en vue de promouvoir une agriculture plus respectueuse de la nature, de la personne humaine et du territoire.

En cela, les initiatives émanant de l'économie sociale, déjà bien présentes dans la Péninsule acadienne, devraient, nous semble-t-il, recevoir une attention particulière en raison de la portée qu'ont les entreprises issues de ce secteur sur la dynamique de développement territorial. Or, pour qu'elles puissent avoir des retombées significatives, l'essor de l'économie sociale doit s'inscrire dans le cadre d'une stratégie plus globale d'aménagement et de développement territorial et, de surcroît, être modulé aux réalités des différentes localités du Nouveau-Brunswick, en particulier à celles de la Péninsule acadienne, une région déjà fragile sur les plans économique, démographique et géographique.

RÉFÉRENCES

Ansell, C. et Gash, A. (2018). Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *28*(1), 16-32. doi 10.1093/jopart/mux030

Belhedi, A. (2016). Territoire, développement territorial, géogouvernance. *Revue des régions arides*, *40*, 3-15. Repéré à https://www.researchgate.net/publication/316526755_Territoire_developpement_territorial_geogouvernance

Bleuets NB Blueberries. (2019). *Industrie*. Repéré à https://nbwildblue.ca/industry/?lang=fr

Bonny, S. (1994). Les possibilités d'un modèle de développement durable en agriculture : le cas de la France. *Courrier de l'environnement de l'INRA*, *23*, 5-15.

Bonny, S. (2011). L'agriculture écologiquement intensive : nature et défis. *Cahiers Agricultures*, *20*(6), 452-462. https://doi.org/10.1684/agr.2011.0526

Boutin, D. (1999). *Agriculture et ruralité québécoises : analyse des impacts socio-spatiaux de quelques caractéristiques structurelles des exploitations* [Mémoire de maîtrise non publié]. Québec, Qc : Université Laval.

Capillon, A. (2006). Introduction au dossier : la nécessaire évolution des pratiques agricoles pour le développement durable. *Déméter*, 57-72.

Centemeri, L. (2019). *La permaculture ou l'art de réhabiter*. Versailles, France : Éditions Quæ.

Chouinard, O., Leclerc, A., Beaudin, M., Martin, G. et Donovou-Vinagbe, P. (2010). Contribution de la coopération, de l'économie sociale et des entreprises collectives dans le développement territorial des îles Lamèque et Miscou en Acadie du Nouveau-Brunswick. *Revue de l'Université de Moncton*, *41*(1), 49-81. https://doi.org/10.7202/1006090ar

Combe, H. (2015). La gouvernance, une impérieuse nécessité pour le développement durable. *Développement durable et territoires*, *6*(2), 1-13. https://doi.org/10.4000/developpementdurable.10852

Côté, S. (2015). Comment aborder les obstacles culturels au développement de l'Acadie? *Port Acadie*, *28*, 11-33. https://doi.org/10.7202/1043411ar

Dugas, C. (1996). *L'espace rural canadien*. Québec, Qc : Presses de l'Université du Québec.

Dugas, C. (2009). Implications sur l'organisation de l'espace et le développement économique de la Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles, *Revue Organisations & territoires*, *18*(2), 79-90. https://doi.org/10.1522/revueot.v18n2.424

Féret, S. et Douguet, J.-M. (2001). Agriculture durable et agriculture raisonnée : quels principes et quelles pratiques pour la soutenabilité du développement en agriculture? *Natures Sciences Sociétés, 9*(1), 58-64. doi:10.1016/S1240-1307(01)90012-3

Ferme Terre Partagée. (2018). *Notre histoire*. Repéré à https://www.fermeterrepartagee.org/quinoussommes

François, H., Hirczak, M. et Senil, N. (2013). De la ressource à la trajectoire : quelles stratégies de développement territorial? *Géographie, économie, société*, *15*(3), 267-284. Repéré à https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2013-3-page-267.htm

Gouvernement du Nouveau-Brunswick. (octobre 2017). *Rapport du Recensement de l'agriculture du Nouveau-Brunswick 2016*. Gouvernement du Nouveau-Brunswick. Repéré à https://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/10/pdf/Publications/2016_Census_Recensement/NB-Rapportrecensementagriculture2016.pdf

Horrigan, L., Lawrence, R. S. et Walker, P. (2002). How sustainable agriculture can address the environmental and human health harms of industrial agriculture. *Environmental Health Perspectives*, *110*(5), 445-456. doi: 10.1289/ehp.02110445

Houdart, M., Loudiyi, S. et Guéringer, A. (2010). *L'agriculture comme ressource territoriale dans un territoire charnière? Cas du Livradois-Forez, une charnière Pays-PNR*. Communication présentée au Colloque de l'ASRDLF, Aoste, Italie.

Jean, B. (2002). Réussir le développement approprié des régions rurales : quelques conditions gagnantes. Dans L. Favreau, M. Robitaille et D. Tremblay (dir.), *Quel avenir pour les régions?* (p. 81-93). CRDC et UQO.

Jean, B. (2008). Le développement territorial : une discipline émergente. Dans G. Massicotte (dir.), *Science du territoire : perspectives québécoises* (p. 283-313). Québec, Qc : Presses de l'Université du Québec.

Landais, E. (1998). Agriculture durable : les fondements d'un nouveau contrat social? *Courrier de l'environnement de l'INRA*, *33*, 5-22.

Laplante, P. et Simard, M. (2013). Les enjeux et les défis du développement territorial durable dans une région à problèmes : le cas du comté de Restigouche au Nouveau-Brunswick. *Revue de l'Université de Moncton*, *44*(1), 111-143. https://doi.org/10.7202/1029305ar

La Récolte de Chez Nous. (2020). *Votre coopérative agricole : le mandat*. Repéré à https://www.recoltedecheznous.com/lacoop1

Leloup, F., Moyart, L. et Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale? *Géographie, économie société*, *7*(4), 321-332.

Maltas, A., Oberholzer, H., Charles, R., Bovet, V. et Sinaj, S. (2012). Effet à long terme des engrais organiques sur les propriétés du sol. *Recherche agronomique suisse*, *3*(3), 148-155. Repéré à https://agriculture-de-conservation.com/Effet-a-long-terme-des-engrais,1023.html

Martin, G., Chouinard, O. et Donovou-Vinagbe, P. (2010). *La petite agriculture face à l'inflation réglementaire au Nouveau-Brunswick : le cas de la culture de la canneberge*. Partenariat sur l'économie sociale et la durabilité. Repéré à http://dc.msvu.ca:8080/xmlui/handle/10587/954

Ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches (MAAPNB). (2010a). *L'histoire de l'agriculture au Nouveau-Brunswick : les débuts (1604-1755)*. Gouvernement du Nouveau-Brunswick. Repéré à https://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/ministeres/10/agriculture/content/histoire/histoire_agriculture.html

Ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches (MAAPNB). (2010b). *Les années de changement (1950-1983)*. Gouvernement du Nouveau-Brunswick. Repéré à https://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/ministeres/10/agriculture/content/histoire/changement.html

Ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches (MAAPNB). (2010c). *Aperçu sur l'industrie du bleuet sauvage au Nouveau-Brunswick*. Gouvernement du Nouveau-Brunswick. Repéré à https://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/10/pdf/Agriculture/WildBlueberries-BleuetsSauvages/A10F2010.pdf

Ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches (MAAPNB). (2010d). *L'aménagement d'une bleuetière*. Gouvernement du Nouveau-Brunswick. Repéré à https://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/10/pdf/Agriculture/WildBlueberries-BleuetsSauvages/A60F.pdf

Ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches (MAAPNB). (s.d.a). *Cultures*. Gouvernement du Nouveau-Brunswick. Repéré à https://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/ministeres/10/agriculture/content/cultures.html

Ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches (MAAPNB). (s.d.b). *Petits fruits*. Gouvernement du Nouveau-Brunswick. Repéré à https://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/ministeres/10/agriculture/content/cultures/petits_fruits.html

Moine, A. (2006). Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *L'espace géographique*, *35*, 115-132. https://doi.org/10.3917/eg.352.0115

Murua, J. R. et Laajimi, A. (1995). Transition de l'agriculture conventionnelle vers l'agriculture durable : quelques réflexions. *Cahiers Options méditerranéennes*, *9*, 75-86.

Parent, D. (2001). D'une agriculture productiviste en rupture avec le territoire à une agriculture complice du milieu rural. *Téoros : revue de recherche en tourisme*, *20*(2), 22-25.

Polèse, M., Shearmur, R. et Terral, L. (2015) *Économie urbaine et régionale : géographie économique et dynamique des territoires*. Paris, France : Éditions Economica.

Reganold, J. P., Papendick, R. I. et Parr, J. F. (1990). Sustainable agriculture. *Scientific American*, *262*(6), 112-121. Repéré à https://oregonstate.edu/instruct/bi430-fs430/Documents-2004/7B-MIN%20TILL%20AG/Sustainable %20Agr%C3%89hn%20Reganold.pdf

Ruiz, J. et Domon, G. (2014). *Agriculture et paysage : aménager autrement les territoires ruraux*. Montréal, Québec : Presses de l'Université de Montréal.

Sheikh, B. A. (2006). Hydroponics: Key to sustain agriculture in water stressed and urban environment. *Pakistan Journal of Agriculture, Agricultural Engineering and Veterinary Sciences*, *22*(2), 53-57.

Simard, M. (2001). Le processus de recomposition agricole : enjeux et défis pour le développement des localités rurales fragiles – Le cas des milieux en restructuration de la région Chaudière-Appalaches au Québec. *Ruralia*, *9*, 129-161. Repéré à http://journals.openedition.org/ruralia/249

Simard, M. (2003). *La fragilité de l'espace rural québécois – Le cas des petites localités du Bas-Saint-Laurent : enjeux et perspectives d'avenir* [Thèse de doctorat non publiée]. Université du Québec à Rimouski.

Simard, M. (2015). Gérontocroissance et vieillissement en Atlantique au cours de la période 1981-2011 : tendances évolutives et dynamiques à l'œuvre sur la structure de peuplement, *Port Acadie*, *28*, 99-128. https://doi.org/10.7202/1043415ar

Statistique Canada. (2016a). *Données : recensement de l'agriculture 2016*. Gouvernement du Canada. Repéré à https://www.statcan.gc.ca/fra/ra2016

Statistique Canada. (2016b). *Les bleuets constituent un point fort du secteur agricole au Nouveau-Brunswick*. Gouvernement du Canada. Repéré à https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/95-640-x/2016001/article/14803-fra.htm

Statistique Canada. (2021a). *Tableau 14-10-0092-01 Emploi selon l'industrie, données annuelles, provinces et régions économiques, inactif (x 1000).* Gouvernement du Canada. Repéré à https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410009201&pickMembers%5B0%5D=1.14&cubeTimeFrame.startYear=2016&cubeTimeFrame.endYear=2020&referencePeriods=20160101%2C20200101

Statistique Canada. (2021b). *Tableau 32-10-0417-01 Fruits, petits fruits et noix*. Gouvernement du Canada. Repéré à https://doi.org/10.25318/3210041701-fra

Torre, A. (2015). Théorie du développement territorial. *Géographie, économie, société*, *17*(3), 273-288. https://doi.org/10.3166/ges.17.273-288

Vodden, K. (2014). Governing sustainable coastal development: The promise and challenge of collaborative governance in Canadian coastal watersheds. *The Canadian Geographer*, *59*(2), 167-180. https://doi.org/10.1111/cag.12135

Cherblanc, J., Dorais, F.-O., Tremblay, C. et Tremblay, S. (dir.). (2020). *La COVID-19 : un fait social total – Perspectives historiques, politiques, sociales et humaines.* Chicoutimi, Québec : Groupe de recherche et d'interventions régionales, 169 p.

Christian Bélanger[a]

Cet ouvrage collectif constitue un apport aux réflexions interdisciplinaires prenant place au sein de l'espace public à propos des impacts de la pandémie de COVID-19. Celle-ci nous place devant de nombreux enjeux et défis aussi variés que multiples. Elle constitue un objet de préoccupation pour l'ensemble des organisations et de nos sociétés. Toute démarche cherchant à comprendre et à expliquer la crise sanitaire qu'entraine la pandémie appelle à une analyse en fonction d'une approche systémique. *La COVID-19 : un fait social total* est un ouvrage souscrivant à cette approche. Par le biais de l'interdisciplinarité, il propose d'apporter des réponses aux questionnements qu'entraine la pandémie, de même que la création d'un espace de dialogue.

Fruit d'une collaboration des chercheurs du Département de sciences humaines et sociales (DSHS) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), l'ouvrage présente les contributions de plus de 40 intervenants. La préface est de Gérard Bouchard, qui y formule quelques réflexions à propos de la pandémie touchant les thèmes de la peur, du retour de la nation, des inégalités et des différents horizons d'analyse du sujet. L'introduction de Jacques Cherblanc, François-Olivier Dorais, Catherine Tremblay et Sabrina Tremblay rappelle l'importance de la crise sanitaire. En tant que fait social total, celle-ci exerce une influence sur les facteurs à l'origine des dynamiques sociales de même que sur l'évolution probable de ces dernières. Puisque la pandémie caractérise les aspects sociaux et humains des différentes collectivités, la considération de ces aspects est essentielle à la compréhension et à l'explication des incidences de la pandémie. Cela suppose la prise en compte de différents apports du champ disciplinaire des sciences humaines et sociales. L'ouvrage collectif comprend un total de 15 textes répartis en 4 parties.

Première partie : la dimension historique de la pandémie (3 textes)

Le premier texte est d'Érik Langevin et de François Guérard. Il traite de l'influence des crises sanitaires passées dans la réaction des membres des Premières Nations à la pandémie actuelle de COVID-19. Dès l'époque de la Nouvelle-France, le contact de ces derniers avec la population en provenance de l'Europe a contribué à la transformation de leur environnement sanitaire. L'existence d'une mémoire historique de ces expériences contribue à expliquer la réaction des membres des Premières Nations face à la pandémie actuelle.

François Guérard et François-Olivier Dorais nous convient à une réflexion à propos de la crise sanitaire actuelle par le biais d'une comparaison avec celle de la grippe espagnole de 1918. Ils illustrent la situation québécoise et s'attardent à celle du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Pour des raisons qui diffèrent, les deux crises

[a] Ph. D., chargé de cours, Université du Québec à Chicoutimi

sanitaires mettent en lumière l'importance du rôle des médias à titre de vecteur informationnel de même que des impacts d'une approche populiste aux dépens d'une approche scientifique. Elles ont aussi été l'occasion de remises en question des pratiques en matière d'organisation des services de santé publique.

Le troisième texte, sur la dimension historique de la pandémie, est de Suzanne Tremblay. Il porte sur la place que la peur occupe en situation de crise sanitaire et sur les incidences qu'elle engendre au sein de nos sociétés modernes. L'auteure souligne que ce sentiment n'est pas un élément caractérisant uniquement la pandémie actuelle. Toutefois, à l'aide des propos des sociologues Ulrick Beck et Zygmunt Bauman, elle met de l'avant la possibilité de l'instrumentalisation de la peur afin de définir les enjeux auxquels les sociétés font face à l'heure de la COVID-19. Les incidences de cette situation ne sont pas sans conséquence, notamment en matière de repli sur soi, d'isolationnisme et d'intolérance.

Deuxième partie : la dimension économique et politique de la pandémie (3 textes)

Pierre-André Tremblay aborde les impacts appréhendés de la crise sanitaire sur l'évolution de différents champs composant la société. Il traite des formes de la sociabilité, de la spatialité des liens sociaux de même que de la légitimité du savoir dans l'organisation sociale. Celles-ci auraient pour dénominateur commun la surveillance étatique des rapports qu'entretiennent les individus, ce qui illustre dès lors une modification du rapport entre l'État et la société engendrée par la pandémie.

Le deuxième texte est de Romuald Jamet et de Kim Truchon. Il traite de l'émergence des modes de gouvernance fondés sur l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le cadre de la pandémie. Pour ce faire, ceux-ci impliquent une multitude de technologies permettant la formulation d'algorithmes prédictifs des comportements. La situation québécoise contribue à mettre en évidence les débats et les enjeux vécus à l'échelle planétaire, notamment en ce qui a trait aux impacts possibles et appréhendés des applications de traçage.

Le troisième texte est de Michel Roche, dont les propos mettent de l'avant le rôle crucial de l'État-nation dans le cadre de la formulation d'une réponse aux conséquences de la pandémie de COVID-19. L'auteur prend le contre-pied du discours idéologique néolibéral ayant prévalence depuis un certain nombre de décennies. Par le biais de ses interventions, il apporte des réponses aux impacts de la crise sanitaire dans plusieurs domaines, ce qui peut amener à la formulation de questionnements légitimes en ce qui a trait à un retour (dans la durée) de la prédominance du système social sur celui de l'économie dans nos sociétés.

Troisième partie : les réalités sociales et territoriales en temps de pandémie (4 textes)

D'abord, Sabrina Tremblay aborde la question des dynamiques et des composantes territoriales auxquelles nous ramène la pandémie. L'une d'elles est le développement de la territorialité (sentiment d'appartenance) au regard de pratiques sociales réactivées et d'un changement d'échelle permettant d'apporter une réponse aux besoins de base de la population. À cela s'ajoute la confrontation entre une centralisation des décisions en matière de gestion de la santé publique et une perte sur la capacité d'agir des communautés afin de favoriser ses choix et son développement en la matière. La perte de pouvoir des individus en temps de crise sanitaire pose aussi la question du retour ou de la recherche de ce même pouvoir dans le cadre des actions de contestation des autorités publiques.

Le deuxième texte est de Marcelle Dubé, qui traite des impacts de la crise sanitaire sur les pratiques de médiation culturelle et des incidences que cela engendre pour certains organismes culturels de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. L'avènement de la pandémie a entrainé de nombreux changements en ce qui a trait aux pratiques de travail mises de l'avant par différentes organisations. À cela se sont ajoutées la perte des liens établis avec les populations qu'elles rejoignaient ainsi que la migration des pratiques de médiation culturelle vers le numérique. Pour l'auteure, de nombreux défis restent à venir pour le milieu culturel en ce qui a trait à la mise sur pied et la proposition de différentes activités.

À l'aide du cas du Centre de solidarité internationale du Saguenay–Lac-Saint-Jean, Marie Fall aborde les incidences de la pandémie sur l'action qu'exercent les organismes de coopération internationale basés en région. L'exécution des projets de ces organismes implique généralement un contexte de stabilité et de mobilité, lequel est remis en question par la crise sanitaire. Cela entraine une réorganisation de certains projets terrain vers une réponse d'urgence à la pandémie. Toutefois, cela n'entraine pas l'arrêt de certains projets dont la pertinence est accentuée par le contexte pandémique. L'absence de mobilité à l'international pour les stagiaires de différents programmes amène à se questionner sur les impacts en matière de solidarité internationale.

Le dernier texte de cette partie est de Marc-Urbain Proulx, qui met de l'avant une réflexion ayant trait à la relance post-pandémie des régions périphériques du Québec. Pour ce qui est de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, l'auteur rapporte qu'il faudrait envisager de nouvelles options en matière de développement. S'inscrivant de plain-pied dans le cadre de la transition énergétique, l'énergie renouvelable est des plus prometteuses. L'auteur met de l'avant les ressources et les compétences du Saguenay–Lac-Saint-Jean, puis formule une proposition qui permettrait d'agir en ce sens, soit celle de la création d'une commission régionale de l'énergie renouvelable.

Quatrième partie : les impacts sociaux de la pandémie (5 textes)

D'abord, Danielle Maltais, Taha Abderrafie Moalla, Ève Pouliot, Christiane Bergeron-Leclerc et Jacques Cherblanc se penchent sur les impacts de la pandémie et des mesures gouvernementales qui en ont subséquemment découlé sur la santé et le fonctionnement social de la population québécoise. La crise sanitaire constitue une catastrophe dont les conséquences s'avèrent plus accentuées pour certains groupes sociaux déjà fragilisés. Les mesures de confinement et d'atténuation des situations de propagation n'ont pas été sans conséquence. Au Québec, cela a occasionné un stress au sein de l'ensemble de la population, notamment les travailleuses de la santé. La transformation des pratiques de socialisation a pu contribuer à l'amplification de problèmes psychosociaux de même qu'à la stigmatisation et à la xénophobie à l'endroit de certains groupes de la population. S'ajoute également l'accroissement de la charge mentale des personnes, notamment celle des femmes, en lien avec une augmentation des responsabilités familiales.

Le deuxième texte est de Christiane Bergeron-Leclerc, Danielle Maltais, Jacques Cherblanc, Ève Pouliot, Jacinthe Dion, Virginie Attard et Ariane Blackburn. Il traite des impacts de la pandémie sur la santé biopsychosociale et spirituelle des étudiants et des employés de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Les données utilisées [N=442] proviennent d'une étude longitudinale menée au sein de l'ensemble des composantes du réseau de l'Université du Québec. L'existence des impacts de la crise sanitaire sur l'ensemble de la population de l'UQAC est certaine. Ceux-ci se sont manifestés de différentes manières. Toutefois, la question de la santé psychologique retient l'attention, particulièrement en ce qui concerne les étudiants. Les informations mettent en évidence le degré de vulnérabilité de cette partie importante de la population de l'institution.

Le texte de Catherine Flynn, Marie-Christine Brault, Ève Pouliot et leurs collaborateurs aborde la question des inégalités vécues par les étudiantes et étudiants de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) dans le cadre de la crise sanitaire, de même que des impacts des mesures de distanciation sur leur santé. Les données utilisées [N=123] proviennent d'une étude mixte menée auprès de six établissements du réseau de l'Université du Québec. La pandémie a contribué à l'accentuation des défis que vivaient déjà certains groupes au sein de la population étudiante. Les impacts financiers ont été plus accrus chez les femmes de même que chez les étudiantes et étudiants en situation de handicap. Ils l'ont également été chez les étudiantes et étudiants autochtones ou racisés. Les impacts sur la santé mentale tendent à être plus accentués chez certains groupes de la population étudiante, dont les femmes et les personnes en situation de handicap, notamment en fonction de l'augmentation de la charge de travail à laquelle celles-ci sont appelées à faire face, de même que des changements relatifs à leur situation.

Guitté Hartog, Monica Carrasco Gomez et Edith Kauffer mettent de l'avant les réponses formulées par le biais d'organisations civiles mexicaines afin de faire face à l'accroissement appréhendé de la violence basée sur le genre dans le contexte de la crise sanitaire. La violence basée sur le genre est une réalité déshumanisante pouvant se manifester de différentes manières. La banalisation des cas de violence conjugale vécue par les femmes de la part du président du pays a engendré une campagne de visibilité de cette réalité menée par des groupes communautaires féministes. Dans l'État du Chiapas, une conséquence de la pandémie a été l'augmentation du fardeau des femmes et l'aggravation des facteurs de violence. Des ateliers d'accompagnement des femmes de même que des réseaux d'entraide et de protection ont été créés afin d'y apporter des réponses. Des campagnes ont été tenues à l'échelle nationale afin d'inciter les hommes à développer des façons saines de mieux vivre ensemble. À cela se sont ajoutés le développement de différentes ressources d'aide et des activités dans le cadre de programmes visant à soutenir les jeunes LGBTQ+.

Le dernier texte est de Marc Jean, qui nous convie à une réflexion ayant trait aux enjeux éthiques que peut soulever une prise de décision dans le cadre des soins administrés à la personne. Celle-ci peut être la source de nombreux dilemmes et défis au sein d'une organisation, de même que pour les personnes soignantes et celles formulant une demande en ce sens. À l'aide d'un exemple, l'auteur fait état du type de démarche qui peut être effectué afin de conjuguer les différentes attentes individuelles et collectives des personnes impliquées.

L'ouvrage *La COVID-19 : un fait social total – Perspectives historiques, politiques, sociales et humaines* est pertinent et susceptible d'enrichir la compréhension ainsi que les connaissances de toute personne à propos des enjeux et des défis que soulève la crise sanitaire actuelle.

Organisations
&Territoires

Réflexions sur la gestion,
l'innovation et le développement

ABONNEMENT

Six (6) numéros

Abonnement institutionnel ..... 103,48 $ *
Abonnement individuel..... 66,69 $ *
Abonnement étudiant ..... 48,29 $ **
Abonnement hors Canada ..... 145,00 $ ***

Note : tous les abonnements sont d'une durée de deux ans

* Taxes incluses
** Taxes incluses (envoyer une photocopie de la carte étudiante)
*** (110 $ + 35 $ frais de poste) (sans taxes)

Je désire m'abonner à la revue *Organisations &Territoires*

☐ Nouvel abonné ☐ Renouvellement

☐ J'aimerais que mon abonnement débute **avec le DERNIER numéro** paru

☐ J'aimerais que mon abonnement débute **avec le PROCHAIN numéro** à paraître

Je joins un chèque au montant de : _____

à l'ordre de : Revue *Organisations & Territoires* de l'UQAC

Coordonnées :

Nom : _____

Organisation : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____ Télécopieur : _____

Courriel : _____

**Remplissez et retournez ce formulaire par courriel (revueot@uqac.ca)
ou par la poste à l'adresse suivante :**

Revue *Organisations & Territoires*
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1

Tél. : 418 545-5011, poste 4530 • Téléc. : 418 693-9072 • Courriel : revueot@uqac.ca

www.uqac.ca/revueot