



**HEC MONTRÉAL**

**La consultation en innovation sociale**

**par**

**Camille Théron**

**Sciences de la gestion**

**(Spécialisation Gestion en contexte d'innovations sociales)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Août 2020

© Camille Théron, 2020

*« On pourrait dire que les sociétés humaines ont deux frontières. L'une est tracée par les aspérités du monde naturel, l'autre par l'imagination collective. »*

Susan Griffin

*« C'est par la porte étroite de l'utopie qu'on entre dans la réalité bienfaisante. »*

André Gide

## Résumé

Notion sujette à controverses, l'*innovation sociale* est appropriée au Québec par divers acteurs ayant le changement social à cœur et finit par constituer son propre écosystème. Il se compose, entre autres, des praticiens qui professionnalisent une démarche d'accompagnement à l'innovation sociale : les consultants. Stimulés par la mise en place de modèles sociétaux alternatifs visant une transformation sociale durable, les processus qu'ils élaborent s'écartent des modèles traditionnels de la consultation en management.

Considérant cela, ce projet de recherche aborde la question suivante : en quoi consiste la consultation en innovation sociale? Outre la compréhension des principales approches et questions soulevées dans la littérature par les concepts d'*innovation sociale* et de *consultation*, ce mémoire explore les tensions et paradoxes inhérents au champ de l'innovation sociale. Il se consacre plus précisément à une étude comparative des pratiques de consultation mises en œuvre par des praticiens de différentes organisations œuvrant dans le milieu, et le rôle qu'ils jouent dans le changement social.

**Mots clés :** innovation sociale, champ de l'innovation sociale, consultation en management, accompagnement, pratiques de consultation, rôles du consultant, transformation sociale

## Abstract

As a controversial concept, social innovation is appropriated in Quebec by various actors who have social change at heart and ends up constituting its own ecosystem. It is made up, among others, of practitioners who professionalize a social innovation support approach: consultants. Stimulated by the implementation of alternative societal models aimed at sustainable social transformation, the processes they develop depart from the traditional models of management consulting.

With that in mind, this research project addresses the following question: What is social innovation consultation? In addition to understanding the main approaches and issues raised in the literature by the concepts of social innovation and consultation, this Master thesis explores the tensions and paradoxes present in the field of social innovation. More specifically, it is devoted to a comparative study of consultation practices implemented by practitioners from different organizations working in the field, and the role they play in social change.

**Keywords:** social innovation, field of social innovation, management consulting, coaching, consulting practices, roles of the consultant, social transformation

# Table des matières

<b>Résumé</b>	iii
<b>Abstract</b>	iv
<b>Table des matières</b>	v
<b>Liste des tableaux</b>	ix
<b>Liste des abréviations</b>	x
<b>Remerciements</b>	xi
<b>Introduction</b>	1
<b>Chapitre 1 Revue de la littérature</b>	5
1. L'innovation sociale	5
1.1 L'émergence de l'innovation sociale	6
1.2 L'innovation sociale comme finalité	8
1.2.1 La modernisation des politiques publiques	8
1.2.2. L'entrepreneuriat social	9
1.3 L'innovation sociale comme processus	10
1.3.1 L'approche sociale-démocrate	11
1.3.3. L'approche institutionnaliste	13
1.3.4. L'approche émancipatrice	15
1.4 Les dualités de l'innovation sociale	16
1.5 La portée de l'innovation sociale	18
1.6 L'émergence, la diffusion et l'appropriation de l'innovation sociale	19
1.6.1 L'émergence	20
1.6.2. La diffusion	21
1.6.3. L'appropriation	23
2. La consultation	24
2.1 L'émergence de la consultation comme profession	25
2.2 La consultation comme processus d'intervention	27
2.2.1 Les étapes et les outils du processus de consultation	28

2.2.2 La nature de la relation client-consultant	30
2.2.3. Le rôle du consultant	32
2.3 La dualité du concept de consultation	35
2.4 La consultation : vectrice de changement et de transformation?	36
2.4.1 Au niveau organisationnel	36
2.4.2 Au niveau sociétal	37
3. Question de recherche	39
<b>Chapitre 2 Cadre théorique</b>	<b>42</b>
1. L'innovation sociale comme champ social	42
1.1 L'innovation sociale comme un espace de luttes	43
1.2 En quête de capital de bienfaisance	44
1.3 Les différents agents au sein du champ	45
2. Tableaux de référence	47
2.1 L'innovation sociale : approches et caractéristiques	48
2.2 La consultation comme mode d'intervention	52
<b>Chapitre 3 Méthodologie</b>	<b>54</b>
1. Méthodologie qualitative	54
1.1 La pertinence de l'étude de cas	55
1.2 La pertinence de l'entretien semi-directif	56
2. Stratégie d'échantillonnage	56
2.1 Critères d'inclusion et d'exclusion	57
2.2 Choix des organisations	59
3. Déroulement de la collecte de données	64
4. Analyse de données	65
4.1 Codification des données	65
4.2 Classification des données	66
4.3 Analyse de données	67
5. Validation méthodologique	67
<b>Chapitre 4 Présentation des résultats</b>	<b>70</b>
1. Similarités des pratiques et des rôles	70

1.1 Des organisations d'innovation sociale...	71
1.1.1 Gouvernance démocratique et gestion participative	71
1.1.2 Prioriser la mission sociale et non la mission marchande	74
1.1.3 Favoriser la transition socioécologique	76
1.2 ... Qui professionnalisent une démarche d'accompagnement en innovation sociale	80
1.2.1 La consultation comme processus d'accompagnement	80
1.2.2 Les étapes du processus : entre réflexivité et expérimentation	81
1.2.3 Les outils du processus : entre participation et inclusivité	83
1.2.4 Le rôle de soutien des consultants en innovation sociale	89
2. Nuances et spécificités propres à chaque organisation	91
2.1 L'Organisation 1 : les dangers de l'opérationnalisation dans un champ politisé	92
2.1.1 Une offre de services diversifiée...	92
2.1.2 ...Pour ne pas reproduire les failles du système à transformer	95
2.2 L'Organisation 2 : les paradoxes soulevés par la profession de consultant en innovation sociale	97
2.2.1 Du rôle de conseiller stratégique à celui de médiateur	97
2.2.2 La transformation sociale passe par le changement de culture	99
2.3 L'Organisation 3 : favoriser l'inconfort des modes de fonctionnement alternatifs au confort d'un système destructeur	100
2.3.1 Gagner la confiance du client pour le sortir de sa zone de confort	100
2.3.2 Transformer socialement en allant prêcher les non convaincus	102
2.4 L'Organisation 4 : de la facilitation de sens au changement de paradigmes	104
2.4.1 Faciliter l'introspection individuelle pour mener au changement collectif	104
2.4.2 La transformation sociale passe par le changement des mentalités	106
<b>Chapitre 5 Discussion</b>	<b>109</b>
1. Le champ de l'innovation sociale : espace de luttes contraignant, flou et politisé	110
1.1 En quête de capital de bienfaisance, mais pas que...	111

1.2 Pratiques de consultation ou stratégies d'accumulation de capital?	114
2. La consultation en innovation sociale : un processus profondément humain	119
2.1 Regards critiques sur l'innovation sociale	120
2.2 Ouverture des possibles	122
<b>Conclusion</b>	125
<b>Bibliographie</b>	134
<b>Annexes</b>	i
Annexe 1 : Guide d'entretien	i
Annexe 2 : Définition de l'ESS par le Chantier de l'économie sociale	iv
Annexe 3 : Le modèle simplifié de la courbe en U de Scharmer	v

## Liste des tableaux

Tableau 1.1 : Entrepreneuriat classique et entrepreneuriat social	10
Tableau 1.2 : Économie sociale et économie solidaire	13
Tableau 1.3 : Différents types d'innovations sociales	20
Tableau 2.1 : L'innovation sociale, approches et caractéristiques	50
Tableau 2.2 : La consultation comme mode d'intervention	53
Tableau 3.1 : Critères d'inclusion et d'exclusion	58
Tableau 3.2 : Classification des organisations participantes dans <i>L'Innovation sociale, approches et caractéristiques</i>	60
Tableau 3.3 : Nos quatre études de cas	63
Tableau 3.4 : Codification par couleurs	66
Tableau 3.5 : Classification des résultats en thèmes et sous-thèmes	67
Tableau 3.6 : Critères de validité interprétatifs et application dans le cadre du présent mémoire	69
Tableau 4.1 : Gouvernance et gestion	71
Tableau 4.2 : Mission	74
Tableau 4.3 : Segments d'activités	77
Tableau 4.4 : Orientation du processus	80
Tableau 4.5 : Étapes du processus	82
Tableau 4.6 : Outils du processus	84
Tableau 4.7 : Rôles du consultant	89

## **Liste des abréviations**

CRISES : Centre de recherche sur les innovations sociales

ESS : Économie sociale et solidaire

Inc. : incorporée

IS : Innovation sociale

OBNL : Organisme à but non lucratif

RQIS : Réseau québécois des innovations sociales

TEPSIE: Theoretical, empirical and policy foundations for social innovation in Europe

TIESS : Territoires innovants en économie sociale et solidaire

## Remerciements

Tout comme le processus de consultation en innovation sociale, un mémoire est un processus incertain, il s'inscrit dans la durée et rencontre des obstacles administratifs et humains. Mais il propose également des pistes de solutions à des questions profondes et génère un enrichissement personnel, théorique et, nous l'espérons pour ce travail, social.

Pour m'avoir aidé à aller au bout de mes capacités réflexives et critiques et à constamment alimenter ma réflexion en restant toujours à l'écoute et dans la bienveillance, je tiens à remercier avant tout mes deux directeurs de recherche, Chantale Mailhot et Jonathan Durand Folco.

Merci à tous les participants à cette recherche, ces praticiens qui gardent et donnent espoir qu'une transformation systémique est belle est bien possible même lorsque tout porte à croire le contraire.

Merci à Yves-Marie Abraham d'avoir accepté de m'éclairer sur la théorisation de l'innovation sociale comme champ social, bien que cette perspective ne rejoigne pas ses interprétations personnelles.

Merci à Jérôme Ellisalde d'avoir, plus d'une fois, accepté de débattre sur mon sujet et pour m'avoir aidé à retravailler mon guide d'entretien.

Merci à Luc Dancause et Alain Bourgeois pour les conversations fructueuses que nous avons eues.

Merci à ma famille, et plus particulièrement à mes parents Sylvie et Didier et à ma sœur Selma, ainsi qu'à mes ami.es cher.es; ces personnes formidables qui m'ont permis de tester mes idées et qui, au quotidien, me soutiennent et rendent les choses plus légères.

Enfin, merci à la Fondation Boucaro, au Pôle Idéos d'HEC Montréal, à la Fondation Atypic et à l'Équipe Leblanc Martineau St-Hilaire de Valeurs Mobilières Desjardins d'avoir vu du potentiel dans ce sujet de recherche et pour les bourses octroyées.

## Introduction

Chili, Venezuela, Colombie, Algérie, Liban, France, Espagne, Chine... L'automne 2019 fut marqué par des soulèvements populaires faisant rage dans le monde entier. Que ce soit pour dénoncer l'inaction politique face à l'urgence climatique, l'écrasement du secteur public au profit du secteur privé, l'inaction judiciaire face à la violence faite aux femmes et aux enfants, le non-respect de nombreuses libertés collectives et individuelles, de graves atteintes aux libertés civiles, ou d'épouvantables violations des droits de l'homme : ces soulèvements populaires dénonçaient l'inefficacité même des structures qui régissent nos modes de vie, traduisant d'un besoin collectif de changement. En 2020, l'humanité est frappée par la pandémie du Covid-19 et la crise sanitaire qui en découle ne fait qu'accentuer les failles et la perversité de ces structures, elles-mêmes malades : « Le virus est tout sauf biologique, il est d'abord un évènement politique, profondément révélateur des relations entre États et citoyens » (Iliouz, 2020).

Face à ces crises, le fort sentiment d'impuissance révèle la vulnérabilité fondamentale de l'humanité. Une grande majorité de citoyens, éveillés et conscients de la gravité des menaces, demeure paralysée face à l'ampleur de la crise socioenvironnementale. Paralysée parce que ne sachant pas par où commencer; ne se sentant pas outillés pour l'action et conscients que ces soulèvements populaires n'ont pas l'air de suffire. Paralysée par cette frustration si profonde nourrie par l'opposition entre le désir de changement et le sentiment d'impuissance. Paralysée par les discours contradictoires de la société civile, des gouvernements, de la science et des experts. « Confrontés à une crise qui menace notre survie en tant qu'espèce, nous persistons avec zèle dans les activités mêmes qui l'ont provoquée. » (Klein, 2014 : 16)

Un sentiment diffus pénètre nos sociétés selon lequel les individus, désintéressés, sont dépourvus de leur pouvoir de décision et de mobilisation, et que toute légitimité d'action réside dans les mains des dirigeants.

Pourquoi?

Zigmunt Bauman explique cela par le concept de *société liquide* dans laquelle nous vivons aujourd'hui (Bauman, 1998). À l'inverse d'une *société solide* qui se définit comme une « société de production visant à créer collectivement les structures de l'organisation commune; la société liquide désigne notre société de consommation fragmentée dont l'unique référence est l'individu » (Tabet, 2013). En tant qu'êtres sociaux, nous sommes ambivalents : en quête à la fois de sécurité, rassurante, mais aliénante, et de liberté, incertaine, mais émancipatrice. Bauman accuse principalement le néolibéralisme pour sa grande part de responsabilité dans la liquéfaction de la société; dérégulations et privatisations n'ayant fait qu'aggraver les inégalités mondiales et intensifier les violences. Loin d'avoir trouvé un équilibre entre sécurité rassurante et liberté incertaine, nous vivons aujourd'hui dans une société qui nous exige de nous adapter au monde contemporain et à ses allures aliénantes sans jamais nous en fournir les moyens, par peur de leur caractère émancipateur. Comment s'étonner, alors, que l'idée d'une transformation sociale ait une signification différente pour chacun?

Comme l'avait fait le libéralisme dans les années 1930 et dans les années 1970, le néolibéralisme<sup>1</sup> nous a plongés en 2008 dans une crise remettant profondément en cause le fonctionnement contemporain du capitalisme. « Nous n'en avons pas fini avec le néolibéralisme » (Dardot et Laval, 2010 : 1) et nous sommes loin d'en avoir fini avec cette crise qui s'approfondit à mesure que nos formes d'existence sont toujours plus régulées par cette rationalité concurrentielle dominante.

En réponse à cette crise, de nouvelles initiatives et organisations à visée sociale ont vu le jour. Venant contrer la financiarisation de l'économie, la mise au

---

<sup>1</sup> Selon Dardot et Laval (2010) le néolibéralisme définit une certaine norme de vie des sociétés qui suivent le chemin de la « modernité ». Il fait entrer les populations dans une lutte économique les unes contre les autres, soumet les rapports sociaux aux modèles du marché et façonne l'individu à se concevoir comme une entreprise. Le néolibéralisme est la « raison du capitalisme contemporain » (Dardot et Laval, 2020).

service du capital de l'État et la marchandisation de la société que représente le néolibéralisme, elles traduisent une crise de la représentation. En effet, la question s'est posée de savoir comment implanter un changement progressif et significatif, comment ne pas se laisser submerger par un système autodestructeur : comment innover socialement ?

Innover socialement pour contrer l'individualisme, s'adapter et faire le deuil d'un monde dans lequel croissance et performance économique sont synonymes de bonheur. Innover socialement pour changer le récit, transformer les mentalités, sortir de l'impératif économique, réformer les institutions et donner à chacun une voix qui puisse être entendue. Innover socialement et retrouver une autonomie, reprendre possession de nos moyens d'action. Innover socialement parce que nous n'avons plus le choix.

L'innovation sociale, ainsi entendue, s'est développée comme champ d'études et secteur à part entière. Avec toute émergence d'un nouveau domaine apparaissent des experts; et notamment des consultants, dans ce cas en innovation sociale. Qu'il rassure, conseille, forme, accompagne tout type de changement individuel, organisationnel ou sociétal; l'expert serait devenu aujourd'hui un intervenant nécessaire dans nos sociétés liquides. Dans le chaos qui caractérise le contexte mondial actuel, la présence de consultants en innovation sociale nous paraît donc essentielle au bon déroulement d'une transformation sociale. Émerge alors une interrogation quant au rôle spécifique de ces praticiens au sein d'un nouveau champ d'intervention : en quoi consiste la consultation en innovation sociale, et comment contribue-t-elle au changement social?

Pour répondre à cette question, il est essentiel de comprendre les fonctionnements inhérents au processus de consultation ainsi que les dynamiques caractérisant l'innovation sociale. À travers ce mémoire, notre objectif est d'explorer les pratiques de consultation en innovation sociale dans

le but d'en clarifier et d'en comprendre les dimensions, processus et perspectives sur le changement social.

Plus concrètement, nous souhaitons contribuer à mieux comprendre les rôles et les pratiques des consultants œuvrant dans le champ de l'innovation sociale. Nous chercherons à savoir comment leurs outils entrent dans ce champ complexe, et si ces méthodes relèvent d'approches différentes. En interrogeant la jonction entre *consultation* et *innovation sociale*, notre recherche aura pour effet de déchiffrer le champ à partir de l'étude approfondie de professionnels *consultants* qui accompagnent chaque jour des projets à vocation novatrice et sociale, dans un but de soutenir la transformation positive de la société et accélérer la transition socioécologique.

Dans le premier chapitre, nous survolons la littérature existante sur les notions d'innovation sociale et de consultation afin de mettre en lumière les principales théories, approches et définitions qu'elles englobent. Le chapitre suivant présente notre cadre théorique, dans lequel nous circonscrivons le champ de l'innovation sociale avec des valeurs, des discours, des acteurs, mais aussi un certain niveau de professionnalisation; avant de proposer deux idéaux types traduisant notre regard sur l'innovation sociale pour l'un, et sur la consultation pour l'autre. Nous présentons notre méthodologie qualitative dans un troisième chapitre, basée sur quatre études de cas et huit entretiens semi-directifs ayant favorisé, dans le chapitre suivant, une analyse thématique et comparative des similarités et nuances entre les organisations étudiées. Dans le dernier chapitre, nous discutons ces résultats en revenant à la notion de *champ social*, avant de la dépasser pour mettre en lumière les dimensions humaines et créatives inhérentes au processus de consultation en innovation sociale observées pendant notre étude de terrain.

# Chapitre 1

## Revue de la littérature

Pour commencer, nous parcourons la littérature existante sur les deux concepts de *consultation* et *innovation sociale* en vue d'avoir une compréhension globale des théories, approches, discours et acteurs associés aux deux notions théoriques et à leur utilisation pratique.

### 1. L'innovation sociale

L'*innovation sociale* est un concept sujet à de nombreuses controverses. Que ce soit quant à son origine, sa définition, son contenu, sa portée, les acteurs qui l'entourent, ou encore sa légitimité comme domaine d'étude, de nombreuses visions et opinions contradictoires ont émergé autour du terme. La seule affirmation qui fait l'objet d'un réel consensus, c'est le niveau de difficulté lié à sa définition et aux termes employés pour en discuter (Gallois, Lecat et Nieddu, 2016 : 7). Les chercheurs qui s'intéressent au sujet n'ont pour autant pas baissé les bras, et plus ce terme fait débat, plus sa pratique et son insertion dans les dynamiques sociales, économiques, managériales et politiques gagnent en légitimité.

Pour introduire ce concept sur lequel repose majoritairement ce mémoire, nous survolons d'abord son émergence dans le champ académique. Nous exposons, par la suite, la dualité entre la conception de l'innovation sociale centrée sur la finalité et celle centrée sur le processus généré par cette dernière. De cette opposition découlent différentes approches, différentes définitions, différentes perceptions du changement social ainsi que des opinions divergentes en ce qui a trait à l'émergence, la diffusion et l'appropriation de l'innovation sociale.

## 1.1 L'émergence de l'innovation sociale

Le concept d'*innovation sociale*, bien que *buzzword* (mot à la mode) de plus en plus utilisé, n'est pas nouveau (Gallois *et al.*, 2016 : 8). Au début du XX<sup>e</sup> siècle, Max Weber, Émile Durkheim et Joseph Schumpeter étudiaient déjà les relations complexes entre les innovations techniques et les changements des rapports sociaux que celles-ci entraînaient (Vézina, 2018a : 3). Dans la recherche académique, le terme *innovation sociale* fût mis en lumière par James Taylor (1970) dans son analyse des dynamiques de développement des communautés au Kansas (Moulaert, MacCallum et Hillier 2013 : 1). James Coleman se réfère à l'« invention sociale » pour décrire de nouvelles formes d'organisation sociale et de relations sociales (Moulaert *et al.*, 2013 : 3, traduction libre). Chambon, David et Devevey publient en 1982 un ouvrage intitulé *Les innovations sociales*, qui clarifie qu'une innovation sociale permet de contribuer à la compréhension et résolution de problèmes sociaux et témoigne de la résurgence de l'intérêt dans l'innovation sociale à partir des années 1980 (Moulaert *et al.*, 2013 : 3).

Cet engouement pour l'innovation sociale émerge en réponse, d'abord, au néolibéralisme (Vézina, 2018a : 5). La crise économique des années 1980 causée par les chocs pétroliers de 1973 et 1979 entraîne des critiques de l'État-providence. L'arrivée au pouvoir de Thatcher en Angleterre et de Reagan aux États-Unis s'accompagne de modèles politico-économiques qui favorisent les inégalités sociales, la concentration des richesses, la financiarisation de l'économie et la domination des grandes firmes multinationales au détriment des entreprises locales et des organismes communautaires ou du tiers-secteur. Dans ce contexte émergent des initiatives collectives et citoyennes, des nouveaux modèles d'entreprise, des expérimentations locales qui concrétisent la montée de l'innovation sociale et traduisent d'une méfiance à l'égard de l'état et d'un marché libéral.

L'innovation sociale continue son ascension dans les années 2000 en réponse au vecteur technologique (Vézina, 2018a : 5). La révolution numérique

bouleverse les secteurs économique, politique, culturel, mais aussi les interactions sociales avec l'arrivée des médias sociaux et des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Innovation technologique et innovation sociale s'imbriquent; de là émergent l'économie collaborative, les espaces de coworking, les nouveaux modèles de société centrés sur les communs...

La notion d'*innovation sociale* vient alors « rappeler que dans toute société, et encore davantage dans une société informationnelle capitaliste (Castells, 2000 cité dans Comeau, 2004 : 2), les innovations ne sont pas que techniques » (Comeau, 2004 : 2). Le but de l'innovation sociale est ainsi de « dépasser le cadre d'«usage social» des innovations techniques et technologiques » (Comeau, 2004 : 2).

Dans sa définition la plus utopiste, l'innovation sociale s'est développée, selon Moulaert, MacCallum et Hillier (2013) pour :

Améliorer la condition humaine, satisfaire les besoins de l'espèce humaine, planifier un futur meilleur [...] et devrait inclure la recherche de l'amélioration de la condition humaine, un meilleur équilibre dans la vie collective allant de pair avec l'évolution des relations interhumaines et l'initiation d'actions concrètes pour améliorer la condition humaine (Moulaert *et al.*, 2013 : 4, traduction libre).

En période de crise, qu'elle soit plutôt économique, sociale ou politique, différentes opinions émergent quant aux réponses à apporter et aux solutions à mettre en place. Dans le cadre de l'innovation sociale, ces réponses et perceptions différentes sont en lien direct avec les changements et transformations sociales que les actions menées visent. Certaines vont préférer, dans une logique plus curative que transformatrice, apporter des solutions à court et moyen terme, qui ne seront peut-être pas aussi durables que les solutions apportées par des partisans d'une approche plus systémique et transformatrice. Que l'accent soit donc plus mis sur la finalité curative et solutionnaire d'une innovation sociale que sur son processus de transformation plus systémique,

cette dernière génère du changement social, à petite ou grande échelle. La différence principale réside dans la profondeur du changement souhaité.

## 1.2 L'innovation sociale comme finalité

La conception de l'innovation sociale centrée sur la finalité et le résultat met en valeur les innovations sociales qui viennent améliorer les éléments des modèles économiques et sociaux régissant notre système (Guyon et Besançon, 2013). Deux approches illustrent cette conception : la modernisation des politiques publiques et la logique anglo-saxonne de l'entreprise sociale, que nous assimilons à l'approche néolibérale de Durand Folco (2019).

### 1.2.1 La modernisation des politiques publiques

Les administrations nationales et organisations supranationales perçoivent l'innovation sociale comme un outil de transformation et de modernisation des politiques publiques et sociales (Guyon et Besançon, 2013 : 22). Cette approche est en concordance avec les objectifs du *New Public Management*, courant des années 1980 venant transposer les pratiques de gestion du secteur privé vers le secteur public pour améliorer l'efficacité des politiques publiques. Elle reste ainsi dans une logique de marché, bien qu'impliquant principalement des acteurs publics. Fonctionnaliste, elle vise à « compenser les imperfections, errements et pesanteurs de l'action publique classique, voire de la remplacer » (Guyon et Besançon, 2013 : 21). L'innovation sociale est perçue comme une « institutionnalisation par la puissance publique de la différenciation sociale » (Gallois *et al.*, 2016 : 8).

C'est en cela qu'elle est complémentaire avec la deuxième approche se concentrant sur la finalité de l'innovation sociale plus que sur le processus : l'entrepreneuriat social (Guyon et Besançon, 2013 : 21). Ce dernier est motivé par les gouvernements pour stimuler l'implication et la prise d'initiatives de la société civile dans les processus de prise de décisions et de renouvellement des politiques publiques. L'objectif principal est une amélioration du modèle

économique et social en place. Dans cet esprit, l'innovation sociale est favorisée par la puissance publique et se diffuse en cascade depuis les institutions jusqu'aux territoires (Gallois *et al.*, 2016 : 2).

### 1.2.2. L'entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social (Guyon et Besançon, 2013; Roy, Bouchard, Fortin, Gruet et Vézina, 2016), ou *social business* (Dorioz, 2012; Richez-Battesti, Petrella et Vallade, 2012) ou encore l'approche néolibérale (Durand Folco, 2019) de l'innovation sociale est centrée sur l'individu et les ressources qu'il est capable de mettre en œuvre pour venir en aide aux plus démunis. Cet individualisme repose sur l'idée selon laquelle le succès se construit et se mérite, et renvoie à « la figure héroïque du *self-made man* (homme qui ne doit sa réussite qu'à lui-même) » (Dortier, 2012).

L'entrepreneuriat social se présente comme une forme de « capitalisme de conscience » (Farrell, 2015, traduction libre) caractérisé par des préoccupations par rapport aux problèmes sociétaux. Il repose sur une solidarité dite philanthropique (la figure du philanthrope renvoyant au « *self-made man* ») : les valeurs partagées reposent sur la bienveillance et la sollicitude, la réponse aux inégalités réside dans un combat contre la pauvreté, la responsabilité des inégalités est individuelle, les normes sont fixées selon un mécanisme de marché, l'individualisme caractérise la vision de la société, et la mission sociale s'appuie sur un « amendement du marché pour « raisons humanitaires » » (Laville, 2014 : 12).

L'entrepreneur social ne doit pas « seulement viser le développement économique par la création d'innovations industrielles et technologiques, mais chercher à résoudre des problèmes sociaux et avoir un impact sur la collectivité » (Chateauvert *et al.*, 2020 : 107). Richez-Battesti *et al.* (2012) souligne le caractère fonctionnaliste de cette approche en spécifiant qu'elle repose sur des entrepreneurs qui contribuent à la production de biens et services pour l'intérêt général et notamment pour les plus pauvres, « en complément ou à la place des

collectivités territoriales » (Richez-Battesti *et al.*, 2012 : 42). Enfin, l'appellation de Durand Folco « approche néolibérale » renvoie à l'idée de « capitalisme de conscience » développée plus haut. Il s'agit selon lui de « mouler l'innovation sociale selon la logique marchande et entrepreneuriale » (Durand Folco, 2019 : 3). Le tableau ci-dessous compare l'entrepreneuriat classique à l'entrepreneuriat social :

*Tableau 1.1 : Entrepreneuriat classique et entrepreneuriat social*

	<b>Entrepreneuriat classique</b>	<b>Entrepreneuriat social</b>
<b>Mission sociale</b>	Périphérique	Centrale
<b>Création de valeurs</b>	Centrale Maximisation des profits	Parallèle à la réalisation de la mission, vise l'autonomie financière
<b>Agent de changement</b>	Innove pour le développement économique	Innove pour répondre aux besoins sociaux
<b>Opportunité</b>	Exploite l'opportunité d'affaires sur le marché	Exploite l'opportunité de progrès social
<b>Profil</b>	Prise de risques, innovation, engagement envers des projets, réalisation par gain financier	<i>Idem</i> + volonté d'entraîner un progrès social, sensibilité aux problèmes sociaux

Source : Roy, Bouchard, Fortin, Gruet et Vézina, 2016 : 15

### 1.3 L'innovation sociale comme processus

La conception de l'innovation sociale centrée sur le processus met en valeur les initiatives venant transformer le cadre d'action et promouvant des formes de coordination autres que les relations marchandes (Guyon et Besançon, 2013). Trois approches illustrent cette conception : la vision de l'économie sociale et solidaire comme tiers-secteur nommée approche sociale-démocrate par Durand Folco (2019); l'approche institutionnaliste (Guyon et Besançon, 2013); l'approche émancipatrice (Durand Folco, 2019). Toutes trois s'inscrivent dans une « perspective transformationniste » (Klein, 2017 : 21) en ce qu'elles valorisent le capital social comme source d'action collective et non plus seulement comme des initiatives individuelles permettant d'aider les plus démunis.

### 1.3.1 L'approche sociale-démocrate

Conscients de la complexité qui caractérise la définition du secteur de l'économie sociale et solidaire et de tous les termes qui gravitent autour de cette notion (*économie sociale et collective, économie plurielle, économie distributive*) (Belzile, 2017); nous souhaitons avant tout dans cette partie clarifier les principales valeurs et fonctionnements qui lui sont associés. Cela dans le but de comprendre, d'abord, l'utilisation de la notion qui en est faite par les auteurs cités; et par la suite de l'utiliser, pour notre recherche, comme l'une des approches caractéristiques du champ de l'innovation sociale qui dispose lui-même de sa part de complexité.

L'économie sociale et solidaire (ESS) s'inscrit, en opposition à la solidarité philanthropique, dans une solidarité démocratique : elle s'appuie sur des valeurs d'entraide et de solidarité, sa réponse aux inégalités est la lutte pour l'égalité et l'économie morale, la responsabilité face aux inégalités est collective, sa vision de la société est holiste, le mécanisme de fixation des normes est la délibération publique et la mission de la composante sociale relève d'une « organisation de l'économie sur une base égalitaire et dans le respect de la dignité des citoyens » (Laville, 2014; Roy *et al.*, 2016 : 12). L'identité du porteur de la solution aux problèmes de la société est collective et non individuelle comme en entrepreneuriat social.

L'ESS garde toutefois une dimension fonctionnaliste de l'innovation sociale en ce qu'elle « tend à répondre à des besoins non comblés par l'État ou le marché, à partir de sa capacité à détecter la demande sociale et y répondre en mobilisant des ressources marchandes et non marchandes » (Richez-Battesti *et al.*, 2012 : 24). Il n'empêche qu'elle émane de la société civile, en ce qu'elle tire son origine des mouvements sociaux et répond à des pressions sociales plus qu'à des pressions imposées par une logique capitaliste de marché. Elle englobe « l'ensemble des activités économiques menées par les entreprises collectives [...] qui œuvrent dans de nombreux domaines : environnement, culture, services de proximité, éducation, enfance, etc. » (Chateauvert *et al.*, 2020 : 89).

Cependant, en tant que secteur qui produit des biens et services vendus sur le marché, l'ESS se distingue du secteur communautaire et autres regroupements de la société civile (Chateauvert *et al.*, 2020 : 89).

Une distinction est également faite entre l'économie sociale et l'économie solidaire :

Alors que l'économie sociale se concentre sur les activités marchandes des associations et des coopératives, l'économie solidaire englobe une sphère plus large d'activités, qui tombent souvent dans la catégorie floue de l'économie informelle (Chateauvert *et al.*, 2020 : 91).

L'Institut Godin spécifie que l'économie sociale et solidaire désigne des nouvelles organisations caractérisées par une « double dimension collective et démocratique » (Guyon et Besançon, 2013 : 26). Le caractère novateur réside dans ce « nouvel esprit entrepreneurial » relevant d'une « démarche collective et ascendante, née d'une volonté de répondre à la demande d'une communauté » (Guyon et Besançon, 2013 : 26).

Selon le Chantier de l'économie sociale, une entreprise d'économie sociale peut avoir un statut d'organisme à but non lucratif, de coopérative non-financière, de coopérative financière ou de mutuelle (Chantier de l'économie sociale, s.d).<sup>2</sup>

Le tableau ci-dessous différencie, au sein du champ des entreprises sociales et collectives, les principales caractéristiques de l'économie sociale et de l'économie solidaire.

---

<sup>2</sup> En Annexe 2 figure la définition complète de l'entreprise d'économie sociale, selon le Chantier de l'économie sociale.

Tableau 1.2 : *Économie sociale et économie solidaire*

	Économie sociale	Économie solidaire
Activité	Activité socioéconomique et un projet sociopolitique orienté vers la transformation	Projet politique soutenu par une activité socioéconomique; utilité sociale; intérêt général
Mode de fonctionnement	Processus de décision démocratique; redistribution en fonction de l'usage; impartageabilité	Démocratie participative; société civile; associer les parties prenantes; définition conjointe de l'offre par les usagers et les producteurs
Types de ressources	Des ressources hybrides: marchandes, publiques et société civile (bénévoles)	Des ressources réciprocitaires, publiques et marchandes (non prioritaires)
Figure-type	Le militant devenu entrepreneur collectif	Les mouvements sociaux; la communauté

Source : Vézina, 2018b : 4

Le modèle social-démocrate de Durand Folco s'inscrit dans cette même logique en ce qu'il consiste en la « reconnaissance institutionnelle de l'économie sociale et solidaire » (Durand Folco, 2019 : 5). Cependant, selon lui, « il ne s'agit pas de transformer l'ordre établi » (Durand Folco, 2019 : 6), mais bien de proposer de nouveaux produits et services permettant de « sortir de la crise économique et surmonter les travers du néolibéralisme » (Durand Folco, 2019 : 6). L'économie sociale et solidaire vient ainsi renverser certains piliers du néolibéralisme en ce qu'elle valorise une gouvernance démocratique, l'équilibre entre une mission sociale et une viabilité économique ainsi que l'inclusion d'une multiplicité d'acteurs, contrairement à l'approche néolibérale qui se concentre sur les entrepreneurs et la dynamique marchande qui les caractérise.

### 1.3.3. L'approche institutionnaliste

L'approche institutionnaliste dans laquelle s'inscrivent le Centre de Recherche sur les Innovations sociales (CRISES), le Réseau québécois des Innovations sociales (RQIS) et l'Institut Godin met l'accent sur le caractère nouveau du changement réel émergent du processus de l'innovation sociale. La notion de résolution du problème social (la finalité) est alors dépassée, il s'agit davantage de transformer le système.

Le CRISES a défini les innovations sociales comme :

Des nouveaux arrangements sociaux, organisationnels ou institutionnels ou des nouveaux produits ou services ayant une finalité sociale explicite résultant, de manière volontaire ou non, d'une action initiée par un individu ou un groupe d'individus pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution à un problème ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles (Klein, 2017 : 13).

Les quatre dimensions propres à l'approche institutionnaliste sont l'omniprésence du territoire; l'hybridation des ressources liée à un modèle économique pluriel et supportée par l'hétérogénéité des acteurs; une gouvernance s'appuyant sur la co-construction et la co-production; et la notion d'« *empowerment* (responsabilisation) » des individus (Besançon, 2013a : 33). L'innovation sociale « vise alors à modifier les cadres institutionnels qui façonnent les rapports dans la société » (Bouchard, Evers et Fraisse, 2015 : 1), en se diffusant dans les réseaux institutionnels, organisationnels et communautaires. Comme l'expliquent Richez-Battesti *et al.* (2012 : 21), « cette volonté de transformation touche les rapports sociaux de production, de consommation, mais aussi de genre et de classe ».

Ainsi, l'une des premières caractéristiques de l'innovation sociale est d'être territorialisée (Besançon, 2013a : 33). La proximité géographique, institutionnelle et organisationnelle facilite les interactions d'acteurs se réunissant autour d'un projet commun sur un même territoire. L'hybridation des ressources est alors « issue de cette coopération d'acteurs mobilisant des ressources complémentaires » (Besançon, 2013a : 36). La gouvernance qui en résulte se doit d'être participative et s'appuie sur le double processus de co-construction et de coproduction (Besançon, 2013a : 38). La coproduction se traduit par la mise en œuvre des politiques publiques et sociales auxquelles vont être inclus les acteurs de la société civile et du marché. La co-construction prend en compte cette participation dans l'élaboration de ces mêmes politiques publiques (Vaillancourt, 2011 : 120).

#### 1.3.4. L'approche émancipatrice

L'approche émancipatrice identifiée par Durand Folco s'appuie sur les démarches d'action collective visant un « changement social plus profond » (Durand Folco, 2019 : 6). Elle repose sur l'auto-organisation de la société civile et ne souhaite pas réformer seulement les institutions régissant la société, mais bien les « conditions d'existence des communautés » (Durand Folco, 2019 : 3). Elle vise à mettre en échec toutes les structures de domination, pas seulement le cadre institutionnel (Durand Folco, 2019 : 3).

*Le Manuel pour changer le monde* (2020) coécrit par des professeurs de l'École d'innovation sociale Élisabeth Bruyère s'inscrit majoritairement dans cette approche émancipatrice : « Les valeurs au cœur de sa philosophie sont le savoir, l'esprit critique, le leadership, la créativité, l'engagement social et la solidarité » (Chateauvert *et al.*, 2020 : 14). Nous y trouvons la notion de transformation de l'économie (liée à une transformation sociétale), dans une logique dépassant celle de l'économie sociale et solidaire et du capitalisme plus globalement.

Pour sortir de cette logique capitaliste, il s'agit de diminuer la place du secteur privé, des entreprises capitalistes et des transactions marchandes dans l'économie pour favoriser la propagation de modèles alternatifs non-capitalistes (Chateauvert *et al.*, 2020 : 93). Sans pour autant sous-estimer la place de l'économie sociale dans le changement social, les auteur.e.s du *Manuel pour changer le monde* mettent en garde quant à la « reproduction, délibérée ou non, d'une conception sectorielle de l'économie » (Chateauvert *et al.*, 2020 : 95). L'approche émancipatrice s'inscrit donc dans une logique alternative au capitalisme sur les plans économiques, politiques, sociaux et environnementaux; lorsque le capitalisme, « outre l'exacerbation des inégalités économiques, repose sur différents mécanismes dont l'exploitation, l'expropriation, l'aliénation et l'érosion » (Chateauvert *et al.*, 2020 : 85).

Les différentes approches de l'innovation sociale font la promotion de changements plus ou moins systémiques. Pour illustrer ces différents types de

changement, prenons les deux types de changements élaborés par Bateson (1977). Le premier (l'homéostasie) correspond à un changement qui intervient à l'intérieur d'un système et permet à ce dernier de « maintenir son homéostasie et son équilibre : la modification s'opère au niveau des éléments du système » (Carle, 2012 : 17) et correspond à des comportements autocorrecteurs. Le second (l'évolution) est plus systémique en ce qu'il affecte et modifie le système lui-même. Ainsi, l'accès à ce changement « dans un système humain nécessite que les règles qui le régissent subissent des transformations » (Carle, 2012 : 18).

Dans le champ de l'innovation sociale, plus nous allons vers l'approche de modernisation des politiques publiques, plus le changement entraîné se voudra de type 1 (un changement qui intervient à l'intérieur du système); plus nous allons vers l'approche émancipatrice, plus le changement se voudra de type 2, plus systémique.

#### 1.4 Les dualités de l'innovation sociale

Il existe donc différentes manières de concevoir l'innovation sociale et sa portée, ce qui augmente le niveau de difficulté de sa définition. Comme le mentionnent Chateauvert *et al.* (2020), la notion :

porte aujourd'hui de nombreuses significations, des plus critiques et radicales aux plus fallacieuses et stériles, particulièrement lorsque les organisations qui s'en réclament reproduisent à leur insu certains dysfonctionnements qu'elles prétendent résoudre (Chateauvert *et al.*, 2020 : 11).

Une autre façon de distinguer les approches de l'innovation sociale consiste à se représenter un spectre entre deux pôles : la vision sociologique et économique, la vision entrepreneuriale et institutionnelle.

Laville (2014) distingue le prisme porté vers la société civile de celui porté vers les entreprises. Celui porté vers les entreprises entre en résonance avec la

définition plus économique de l'innovation sociale qui s'appuie davantage sur le terme *innovation* que *sociale* et prône que l'innovation sociale est une « innovation d'affaire qui va profiter à la société » (Van der Have et Rubalcaba, 2016 : 2, traduction libre). L'innovation qui en découle est de type organisationnel (Laville, 2014 : 33) en ce qu'elle assure le renouvellement des formes de gestion, des processus de production et des modes de division et de coordination du travail et de la consommation (Bouchard et Michaud, 2015).

Le prisme porté vers la société civile s'accorde davantage avec une vision favorisant le caractère social de l'innovation sociale plus que son caractère innovateur, et se base sur les pratiques sociales mobilisées dans le processus (Van der Have et Rubalcaba, 2016). L'innovation sociale est alors de type institutionnel (Laville, 2014) en ce qu'elle engendre la destruction du cadre institutionnel antérieur et concerne des règles, des normes ou des systèmes de connaissances (Bouchard et Michaud, 2015).

Lachapelle (2017) oppose le paradigme basé sur une marchandisation de l'innovation sociale (qui nous renvoie à l'approche néolibérale) à celui basé sur une émancipation de l'innovation sociale (qui nous renvoie à l'approche émancipatrice). Le premier soutient une innovation sociale qui n'est que « le prolongement de la société capitaliste carburant à l'innovation où le plan social devient un nouveau terrain à approprier » (Lachapelle, 2017 : 9). Le second soutient une innovation sociale qui « propose une rupture avec ce monde de l'innovation et les implications qui en découlent » (Lachapelle, 2017 : 9). Lachapelle s'appuie sur les paradigmes technocratique et démocratique de Montgomery (2016) pour illustrer cette opposition. Le paradigme technocratique renvoie à la figure de l'« entrepreneur-héro », participe au monopole des experts en ce qui a trait à la construction des connaissances et engendre une dépolitisation. Le paradigme démocratique se fonde sur une distribution de pouvoir horizontale, une construction collective de la connaissance, une politisation des relations et des espaces. Il renvoie selon Lachapelle à la figure de l'« innovateur » (Lachapelle, 2017 : 10).

## 1.5 La portée de l'innovation sociale

Le concept d'*innovation* existait bien avant que ne surgisse celui d'*innovation sociale* et caractérise tout nouveau changement. Pour Schumpeter, une innovation surgit suite à une période de crise et correspond à un processus de destruction créatrice (Pénin, 2016 : 36). Selon l'approche et la définition de l'innovation sociale favorisées, cette dernière apporte un changement plus ou moins radical dans la société.

La littérature portant sur l'innovation distingue l'innovation de rupture, qui vient rompre avec le cadre institutionnel et les dynamiques existantes, de l'innovation incrémentale, qui se fait plus en douceur. Pour beaucoup, une innovation radicale correspond à une innovation technologique, le téléphone cellulaire par exemple. Une innovation sociale ne pourrait alors être radicale que si elle s'ancre dans une innovation technologique : nous nous trouvons dans la logique économique de l'innovation sociale. Ce n'est qu'à partir des années 1980 qu'apparaît une réflexion qui distingue l'innovation sociale des secteurs économique et technologique. Elle montre que « même si toutes les innovations ont une dimension sociale, l'innovation sociale comme telle a des spécificités » (Klein et Laville, 2014 : 7).

L'Institut Godin mentionne que les innovations sociales sont « souvent, mais pas toujours, incrémentales » (Besançon, 2013b : 55) dans la mesure où elles sont progressives et n'engendrent pas de révolution immédiate. Elles « peuvent néanmoins contenir les éléments d'une innovation radicale, lorsqu'elles ont une portée politique de changement et instituent de nouvelles trajectoires d'innovation » (Besançon, 2013b : 55).

Pol et Ville (2009) parlent d'innovation sociale « bifocale » lorsque l'innovation sociale crée de la valeur, mais reste dans une logique d'affaires en ce qu'elle a une valeur marchande et monétaire; et d'innovation sociale « pure » lorsqu'elle contribue à la vie humaine et sociale, mais ne peut satisfaire des besoins à

travers des mécanismes de marché (Pol et Ville, 2000 : 83). Ces deux positions extrêmes peuvent être équilibrées par la classification des trois niveaux de l'innovation sociale faite par Nicholls et Murdock (2012).

Nicholls et Murdock distinguent l'innovation incrémentale de l'innovation institutionnelle et de l'innovation disruptive. L'innovation incrémentale a pour objectif d'« adresser les échecs du marché d'une manière plus efficace » (Nicholls et Murdock, 2012 : 4, traduction libre) et se concentre sur les produits et services. L'innovation institutionnelle a pour objectif de « reconfigurer les structures de marché existantes pour créer de la nouvelle valeur sociale » (Nicholls et Murdock, 2012 : 4, traduction libre) et se concentre sur les marchés. L'innovation disruptive a pour objectif de « renverser les systèmes et structures sociales existants en modifiant les cadres institutionnels et économiques en place » (Nicholls et Murdock, 2012 : 4, traduction libre) et se concentre sur les mouvements sociaux et politiques.

Différentes conceptions du changement et de la transformation sociale sont portées par les différents types d'innovation, comme par les différentes approches et perceptions de ce qu'est une innovation sociale et de ce qu'elle implique.

## 1.6 L'émergence, la diffusion et l'appropriation de l'innovation sociale

L'émergence, la diffusion et l'appropriation d'une innovation sociale sont trois processus interreliés, et leur gestion diffère en fonction de l'approche et la vision de l'innovation sociale favorisées. Ici se pose la question de la forme que prend l'innovation sociale, à quelle échelle elle se déploie, et par qui elle est adoptée. Dans le cadre de notre recherche qui vise à comprendre la profession de consultant en innovation sociale, il est pertinent de comprendre les processus d'émergence, diffusion et appropriation d'une innovation sociale et du rôle que le consultant aura là-dedans.

### 1.6.1 L'émergence

Les innovations sociales peuvent être incitées par les gouvernements et administrations publiques, par un entrepreneur ou un groupe d'entrepreneur, par la société civile ou des communautés. Elles peuvent se concrétiser par l'une des formes suivantes : « nouveaux produits et services », « nouvelles pratiques », « nouveaux processus », « nouvelles règles et régulations » (Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe (TEPSIE), 2014 : 15, traduction libre).

Le tableau ci-dessous présente les différents types d'innovations sociales.

*Tableau 1.3 : Différents types d'innovations sociales*

Type d'innovation sociale	Description	Exemple
Nouveaux produits et services	Nouvelles interventions ou nouveaux programmes pour satisfaire les besoins sociaux	Partage de voiture, logements au bilan énergétique nul
Nouvelles pratiques	Nouveaux services qui requièrent de nouveaux rôles professionnels	Règlement des différends entre l'État et les citoyen.nes aux Pays-Bas (le rôle des fonctionnaires a drastiquement évolué, et les besoin des citoyen.nes sont mieux comblés)
Nouveaux processus	Coproduction de nouveaux services	Processus budgétaire participatif (a commencé au Brésil, et a depuis été adopté par d'autres pays); commerce équitable
Nouvelles règles et régulations	Création de nouvelles lois ou de nouveaux droits	Budgets personnels (exemples du Danemark et des Pays-Bas où les personnes âgées peuvent maintenant décider d'elles-mêmes comment dépenser leur aide financière)

Source : TEPSIE, 2014 : 15, traduction libre

Lorsque les innovations sociales émergent d'initiatives citoyennes, ces dernières se démarquent d'une initiative d'entrepreneuriat classique en ce qu'elles se saisissent des opportunités sociales et non des opportunités commerciales (Mertens, 2010 : 13). Lorsqu'il s'agit d'un nouveau produit ou service, le passage de l'initiative citoyenne à l'entreprise d'économie sociale se concrétise ensuite par « la capacité à mobiliser des ressources pour réaliser ces

opportunités » (Mertens, 2010 : 14). Dans un premier temps, l'initiative ne peut pas compter sur les pouvoirs publics qui ne s'emparent des problèmes sociaux que lorsqu'ils disposent d'un « consensus suffisamment large pour reconnaître les besoins et mobiliser les ressources nécessaires » (Mertens, 2010 : 15). De plus, bien que « la création des structures de l'ESS soit généralement associée à une innovation sociale, leur capacité d'innovation sociale tend à décroître au fil du temps et de leur développement » (Muller et Tanguy, 2019 : 21). En effet, Muller et Tanguy mettent en garde quant à la reconnaissance de la fonction sociale de l'organisation par les pouvoirs publics : ces organisations « doivent alors se cantonner à l'action pour laquelle elles ont été reconnues » (Bouchard, 2006 cité par Muller et Tanguy, 2019 : 21).

Que l'initiative soit entrepreneuriale, citoyenne ou qu'elle vienne des administrations publiques, le défi est qu'elle puisse être suffisamment diffusée pour être par la suite adoptée.

### 1.6.2. La diffusion

Comme nous allons le voir dans le cadre de ce mémoire, les consultants en innovation sociale jouent un rôle non seulement dans le démarrage et l'émergence d'innovations sociales, mais également dans leur mise à l'échelle et leur diffusion.

La montée en échelle représente « la capacité de passer d'une innovation locale à une transformation des représentations culturelles, des institutions, voire des structures de pouvoir à l'échelle sociétale » (Chateauvert *et al.*, 2020 : 19).

L'organisme Territoires innovants en économie sociale et solidaire, (TIESS) a établi un guide de changement d'échelle pour les entreprises d'ESS (donc une fois que l'initiative citoyenne a intégré le marché). Il met à disposition des acteurs de l'innovation sociale des stratégies pour « bonifier ou consolider » une offre (coopération, diversification, fusion, acquisition); des stratégies pour «

reproduire une recette gagnante » (dissémination, essaimage); et des stratégies pour « changer le système » (TIESS, 2018 : 3).

L'Institut Godin mentionne que le déploiement d'une innovation sociale peut se faire de trois manières : l'essaimage, l'apprentissage et la sélection. Pour l'essaimage, l'innovation sociale « nécessite une adaptation au territoire d'implantation, à ses acteurs, et ne doit pas négliger d'essaimer le processus lui-même » (Besançon, 2013b : 55). L'apprentissage implique que ce ne soit pas l'innovation sociale comme telle qui se diffuse, mais bien quelques « pratiques constitutives de celle-ci » (Besançon, 2013b : 55). Lorsque certaines innovations sociales ou certaines pratiques sont retenues par les pouvoirs publics, c'est de la sélection. Ainsi, l'essaimage et l'apprentissage ne dépendent pas forcément de l'institutionnalisation de l'innovation sociale, mais de son appropriation par les acteurs impliqués et la manière dont ils la diffusent à leur tour.

Darcy Riddell de la Fondation McConnell et Michele-Lee Moore de l'Université de Victoria ont établi une typologie des stratégies de mise à l'échelle des innovations sociales. Elles utilisent les notions de « *scaling out* » lorsqu'il s'agit d'influencer le plus grand nombre; « *scaling up* » lorsqu'il s'agit d'influencer la loi et les politiques; et « *scaling deep* » lorsqu'il s'agit d'influencer les racines culturelles (Moore, Riddell et Vocisano, 2015 : 3).

L'École d'innovation sociale Élisabeth Bruyère mentionne que, pour un changement d'échelle :

On peut naturellement penser à l'approche managériale axée sur les mesures d'impact social, mais il existe aussi d'autres conceptions du changement social qui misent sur une combinaison de stratégies telles que la transformation par la rupture, les interstices ou la symbiose [...]. Par exemple, l'expérimentation d'initiatives de transition, les résistances, les réformes institutionnelles et le démantèlement des structures d'oppression

sont susceptibles de contribuer à une transformation en profondeur des structures de la société. (Chateauvert *et al.*, 2020 : 19).

### 1.6.3. L'appropriation

« Un projet novateur peut être reconnu comme une innovation sociale que s'il est adopté ou utilisé » (RQIS, 2011 : 18). Cette appropriation se concrétise par « l'adoption d'une nouvelle approche pratique, façon de faire au sein d'une organisation ou, de façon plus étendue, auprès de l'écosystème où elle évolue et fait alors de cette innovation une nouvelle norme » (RQIS, 2011 : 18).

Pour le CRISES, l'innovation sociale est réellement légitimée lorsqu'elle a « trouvé preneur au sein des institutions » (Klein, 2017 : 13).

Les innovations sociales peuvent, selon la forme qu'elles prennent, bénéficier d'une appropriation de proximité par les communautés locales ou d'une appropriation étendue, à travers un transfert de processus :

Les modes de transfert sont aussi nombreux que les milieux dans lesquels le transfert peut avoir lieu, mais une règle demeure, c'est en modulant, en adaptant et en transformant le projet selon l'environnement qui l'accueille que l'appropriation pourra vraiment avoir lieu (RQIS, 2011 : 18).

Le champ de l'innovation sociale est complexe. Cette complexité est liée aux différentes étapes du développement d'une innovation sociale, aux différents acteurs et aux différentes approches et définitions de l'innovation sociale. Il en ressort alors différentes perceptions du changement et de la profondeur que devraient prendre les transformations sociales enclenchées dans un contexte d'innovation sociale.

Le champ de l'innovation sociale mobilise différents types d'agents : les « producteurs d'innovation sociale » (Abraham, 2018 : 10) génèrent l'idée et impulsent le changement en question; les bailleurs de fonds privés, entre autres, le financent; l'État vient le légitimer et le diffuser à plus ou moins grande

échelle. Mais ce sont les structures d'accompagnement en innovation sociale, dont font partie les consultants, qui vont réellement pouvoir apporter une aide à l'implantation de ce changement. Abraham (2018) fait allusion à ces structures d'accompagnement comme des « organismes de soutien » (Abraham, 2018 : 14). Nous préférons le terme d'*intermédiaire de l'innovation sociale* à celui d'*organismes de soutien*. Muller et Tanguy (2019) utilisent ce terme pour parler de toutes les structures d'économie sociale et solidaire en général. Nous souhaitons garder claire dans ce mémoire la distinction faite entre *innovation sociale*, notion complexe qui en englobe une multitude d'autres, et *économie sociale et solidaire* que nous définissons simplement comme tiers-secteur. Cependant, le concept d'*intermédiaires* s'applique pour nous plus largement à tous les acteurs et structures jouant un rôle dans la diffusion des innovations sociales, en ce qu'ils facilitent « la circulation des connaissances et des ressources et, donc, la diffusion des innovations sociales » ainsi que la circulation de ressources entre différents acteurs (Muller et Tanguy, 2019 : 11).

Après un premier tour d'horizon du champ complexe de l'innovation sociale et des définitions multiples de cette notion, il est maintenant pertinent de regarder de plus près le rôle que les consultants, en tant qu'intermédiaires de l'innovation sociale, peuvent adopter dans ce champ. La seconde partie de notre revue de littérature se penche sur le domaine de la consultation et sur les divers rôles d'un consultant.

## 2. La consultation

Le terme *consultation* se définit comme « fait de demander des avis ou conseils », ou se traduit par une « réunion de personnes pour délibérer sur une affaire, sur un point précis » (Encyclopédie Universalis, s.d). Demander conseil renvoie à la consultation d'un expert, et se documente principalement dans la littérature sous le concept de *consultation en management*. La délibération lors

d'une réunion de personnes organisée par les pouvoirs publics renvoie à un autre type de consultation : la *consultation publique et citoyenne*.

Nous tentons, au travers de cette recherche, de comprendre comment la consultation, exercée comme profession dans un contexte d'innovation sociale, contribue à la transformation sociale. Nous avons vu que l'innovation sociale est une notion complexe et vague impliquant une multitude d'acteurs s'assimilant à différentes approches. La consultation, exercée sous ses différentes formes avec différentes pratiques, peut prendre une orientation plus ou moins soutenue et adaptée; et ainsi renvoyer à différentes perceptions du changement social.

Après avoir présenté une courte histoire de l'émergence de la consultation comme secteur professionnel, nous nous concentrons sur les trois grandes dimensions qui constituent sa définition dans la littérature : le processus de consultation, la nature de la relation client-consultant et le rôle du consultant. Nous voyons ensuite en quoi le concept est controversé avant d'évaluer dans quelle mesure la consultation représente un vecteur de changement au niveau organisationnel et au niveau sociétal.

## 2.1 L'émergence de la consultation comme profession

Dès l'Antiquité, les riches et les puissants ont eu besoin de l'avis d'experts. « Les rois bibliques avaient les prophètes, les sultans perses avaient les vizirs, les cités grecques avaient l'oracle de Delphes. Même la mafia avait ses *consigliere* (conseillers) » (O'Mahoney, 2010 : 16, traduction libre). Aujourd'hui, comme nous l'avons mentionné en introduction de ce mémoire, nous avons tous besoin d'experts.

Le développement du capitalisme industriel au 19<sup>e</sup> siècle a entraîné l'émergence d'une nouvelle classe de propriétaires d'usines qui avaient besoin de conseils pour organiser leur système de production de masse. Le développement de l'industrie de la consultation est ainsi dû à la hausse de la demande de produits

industriels de la part d'une classe moyenne émergente et de gouvernements de plus en plus militarisés (O'Mahoney, 2010 : 16).

C'est à la fin du 19<sup>e</sup> et au début du 20<sup>e</sup> que la profession de consultant se déploie (Kipping et Clark, 2012 : 14). Contrairement à l'innovation sociale qui se développe en réponse au néolibéralisme, l'industrie de la consultation se développe en parallèle de celui-ci : elle existe pour apporter une pensée originale, de la méthodologie et compléter les questionnaires (O'Mahoney, 2010 : 27).

Cependant, « la nature imprévisible des interventions de consultation signifie que, contrairement aux scientifiques, il existe peu de méthodes prescrites pour les interventions organisationnelles » (O'Mahoney, 2010 : 180, traduction libre). Cette incertitude liée au métier de consultant a fait émerger des doutes sur sa professionnalisation. En effet, que ce soit chez les chercheurs ou chez les journalistes, beaucoup se demandent qui sont ces praticiens, quelle est la légitimité de leur « expertise » et quelle valeur ajoutée ils apportent réellement à un projet, à une organisation, ou à la société dans son ensemble. Contrairement à d'autres professions dites « expertes » telles que la médecine ou le droit, le secteur de la consultation souffre d'une faible représentation (O'Mahoney, 2010 : 180), ce qui contribue à mettre le doute sur la légitimité de leur action.

Dans un contexte socioéconomique centré sur la spécialisation, il est difficile de concevoir qu'une activité à la fois généraliste et soulevant des expertises transversales puisse représenter une profession à part entière. Cette faible professionnalisation crée des tensions dans la relation consultant-client. Ces derniers se trouvent dans l'impossibilité de dénoncer une faute professionnelle si les consultants ne remplissent pas leur mandat comme prévu. Cette « incertitude transactionnelle » (O'Mahoney, 2010 : 275, traduction libre) place le client dans une situation à laquelle il n'est pas habitué : il n'est jamais certain du service qu'il va recevoir et pour lequel il paie.

Cependant, dans les années 1980, il fut démontré que la consultation est belle est bien un secteur vers lequel se tournent les économies industrialisées pour trouver des réponses. Le métier de consultant est ainsi reconnu comme une profession à part entière, faisant appel à des qualifications professionnelles précises bien que ne s'appuyant pas sur une formation professionnelle spécifique (O'Mahoney, 2010).

La consultation publique et citoyenne est l'une des formes que peut prendre un processus de consultation. N'y sont pas consultés des professionnels vers qui se tournent des clients (individus, organisations, institutions) pour recevoir un avis expert, mais bien un groupe de citoyens à qui des consultants professionnels ou des administrations publiques demandent leur avis sur une question publique. C'est une démarche d'inclusion des citoyens dans le processus de décisions, et l'une des caractéristiques principales des systèmes démocratiques qui régissent aujourd'hui la grande majorité des sociétés occidentales (Catt et Murphy, 2003 : 407). Elle est devenue un « élément clé dans la pratique des gouvernements locaux » et plus particulièrement dans la création de plans locaux soutenables (Catt et Murphy, 2003 : 407, traduction libre).

## 2.2 La consultation comme processus d'intervention

Dans la mesure où notre recherche se concentre sur les pratiques de consultation dans un contexte d'innovation sociale, nous nous concentrons davantage sur la définition de la consultation en management et la profession qui l'entoure que sur le processus de consultation publique et citoyenne.

La profession de consultant et le processus de consultation qui lui est associé souffrent, comme la notion d'*innovation sociale* d'un flou dû à la pluralité de ses définitions. Alors qu'Armenakis et Burdger (1988) la définissent comme un « processus systématique de changement » (Armenakis et Burdger, 1988 : 341), Blake et Mouton (1983) la voient comme une recherche de solutions pour le client. Là où Bellman (2002) voit dans la consultation une « transaction

naturelle entre des gens dont l'un est ouvert à recevoir de l'aide et l'autre est apte à en donner » (Bellman, 2002 cité dans Roy, 2008 : 19), Bottin (1991) y voyait un « processus d'accompagnement dans l'apprentissage d'autres modes d'action mettant en jeu des capacités collectives » (Bottin, 1991 cité dans Belzile, 2017 : 8). La notion de *consultation* en englobe donc une pluralité d'autres.

Prenons pour référence la définition, plutôt exhaustive, de Lippitt et Lippitt (1980) :

Processus d'interaction qui comporte des éléments de demande, d'offre et d'obtention d'une aide quelconque; la consultation a pour objet de venir en aide à un individu, à un groupe, à un organisme ou à une structure plus importante encore, en mobilisant les ressources internes et externes disponibles, afin de dénouer les réseaux de problèmes et d'orienter les efforts de changement (Lippitt et Lippitt, 1980 cités dans Roy, 2008 : 19).

Pour développer la définition de la consultation comme mode d'intervention, la littérature s'appuie sur trois grandes dimensions interdépendantes : le processus de consultation, la nature de la relation client-consultant et le rôle du consultant (Roy, 2008).

### 2.2.1 Les étapes et les outils du processus de consultation

Le processus de consultation dans la littérature se divise entre trois et dix étapes, selon les auteurs (Kubr, 2002). Il est difficile d'établir un modèle universel, ce dernier variant selon les conceptions et les perspectives adoptées quant à l'objectif de la consultation, mais il est important dans le cadre de ce mémoire de présenter les étapes du processus ainsi que les pratiques qu'il génère.

Plus largement, « la consultation consiste en la succession des phases d'initialisation, d'action et de finalisation. Elle a un début et une fin, elle est définie et circonscrite dans le temps » (Belzile, 2017 : 5). Chaque consultant adapte, par la suite, en fonction de leur approche et des besoins du client, les

différentes phases du processus de consultation. Malgré la pertinence de diviser le processus de consultation en trois grandes phases, nous privilégions le modèle de Stern et Schoettl (2012). Ils identifient plus précisément les étapes concrètes du processus de consultation : proposition, recueil des informations, diagnostic, recherche de solutions, présentation des recommandations, accompagnement du changement (Stern et Schoettl, 2012 : 6).

Comprendre comment la consultation en innovation sociale contribue à la transformation sociale passe par l'examen des outils mis en œuvre en consultation pour apporter des solutions aux problèmes diagnostiqués. Qu'ils s'agissent de problèmes organisationnels, institutionnels ou sociétaux, les outils s'adaptent selon chaque mandat. C'est pourquoi nous en présentons quelques-uns ici tirés de *La boîte à outils du consultant* de Stern et Schoettl (2012), sans nous perdre dans une liste descriptive des nombreux outils créés et répertoriés.

L'étape première de la proposition consiste en la planification de la suite du projet : adapter ses outils aux attentes générales du client en décrivant le contexte, le problème posé et les objectifs ainsi que la méthodologie prévue; l'élaboration du planning, du budget et des honoraires; et la construction de l'équipe (Stern et Schoettl, 2012 : 12).

La deuxième étape, le recueil des informations, peut se faire avec des entretiens, de la recherche documentaire, des groupes focaux réunissant plusieurs participants en même temps, du *benchmarking* (observation des meilleures pratiques), des questionnaires, de l'observation et de la prise de notes (Stern et Schoettl, 2012 : 26).

La troisième étape, le diagnostic, a fait émerger différents modèles. Entre autres, le modèle systémique « 7S » (stratégie, structure, systèmes, style de management, savoir-faire, ressources humaines, valeurs partagées) de McKinsey permettant de « mettre en évidence la multiplicité des leviers dont dépend l'efficacité d'une organisation » (Stern et Schoettl, 2012 : 58). Ou encore le modèle de l'équilibre RSI (Réalité, Symbolique, Imaginaire) de Lacan

permettant de rééquilibrer le fonctionnement de l'entreprise autour de ces trois axes (Stern et Schoettl, 2012 : 62).

L'étape caractérisée par la recherche de solutions passe par l'identification et la formulation du problème ainsi que la génération d'hypothèses et de réponses en passant par le *brainstorming*, entre autres (Stern et Schoettl, 2012 : 96).

L'étape cinq, la présentation des recommandations, passe par une communication claire avec le client à travers la présentation d'idées et de graphiques quantitatifs, la méthode du *story-board* ou de la présentation orale (Stern et Schoettl, 2012 : 124).

La dernière étape, celle de l'accompagnement du changement, mobilise des méthodes telles que la cartographie des acteurs afin d'identifier clairement les alliés et opposants de l'organisation cliente ou encore l'outil de Dening, soit le « processus d'amélioration continue » permettant de générer des solutions en continu et participant à l'autonomisation du client (Stern et Schoettl, 2012 : 146).

Comme mentionné, ce processus de consultation n'est pas exhaustif et varie selon les mandats. Un mandat s'exerce dans un contexte donné : chaque organisation se caractérise par des variables différentes et nécessite des solutions adaptées. Le déroulement du processus de consultation varie selon la nature de la relation consultant-client et le rôle associé au consultant, ces trois variables étant interdépendantes.

### 2.2.2 La nature de la relation client-consultant

La qualité de la relation entre le consultant et son client est essentielle dans l'exercice de la consultation (Roy, 2008). Visscher (2006) mentionne qu'il existe trois façons de travailler chez un consultant : « une façon fixe, une façon variable et une façon de cas par cas » (Visscher, 2006 : 6, traduction libre). Ces trois manières de travailler sont interdépendantes : plus un cas se présente, plus le consultant formalisera sa manière de travailler. Mais la capacité du consultant

à traiter chaque mandat comme s'il était unique et porter attention à l'élément relationnel reste essentielle au bon développement du processus de consultation.

Carle (2012), chez qui nous avons trouvé l'explication des deux niveaux de changement de Bateson (l'homéostasie et l'évolution), spécifie qu'il n'y a pas de changement sans apprentissage (Carle, 2012 : 18). Cet apprentissage que procure le consultant au client est primordial pour la nature de la relation qu'ils établissent et pour la portée de la consultation.

Les théories constructivistes, tournées vers les différentes formes d'apprentissage, ont contribué à la réflexion sur la nature de la relation consultant-client dans la littérature sur la consultation. Le constructivisme suppose qu'un « stimulus à changer peut venir de l'extérieur d'un système, ici le consultant, mais le changement ne se produira que par la construction quotidienne de la nouvelle réalité à l'intérieur de ce système » (Belzile, 2017 : 9).

Radicalement, cette approche soutient qu'un consultant ne peut pas avoir un impact réel dans la résolution des problèmes d'une organisation s'il ne fait pas partie de cette dernière. Le consultant est perçu comme un parasite tentant de solutionner le problème en surface pour pouvoir créer des modèles qu'il pourra reproduire avec d'autres clients (Czarniawska et Mazza, 2012). Nous nous trouvons ici dans une situation de changement homéostatique de Bateson : le consultant fait en sorte de recréer du besoin chez son client pour stimuler la demande, sans mettre en place des changements durables.

Plus modérément, le constructivisme met en lumière le caractère de co-construction et d'apprentissage plus profond que génère une consultation. Le consultant développe les capacités de son client en lui procurant une expertise qui lui permettra de mieux comprendre le système managérial dans lequel il évolue (Belzile, 2017 : 12). Nous nous trouvons ici dans une situation de changement 2 (l'évolution) de Bateson : le changement s'effectue au niveau individuel, mais peut enclencher un changement du système, à travers la

nouvelle représentation de la réalité du client et un transfert de connaissances approprié.

Hicks, Nair et Wilderom (2009) font la distinction entre *knowledge* et *knowing*. En français, nous traduisons *knowledge* par le savoir qui est externe et peut s'acquérir; *knowing* est l'application du savoir, elle est interne et s'expérimente. Dans leur article *What if We Shifted the Basis of Consulting from Knowledge to Knowing?* (2009), les auteurs établissent deux modèles de consultation. Pour faire la distinction entre *knowledge* et *knowing*, ils mentionnent l'exemple célèbre donné par Polanyi (1967) : le savoir se concrétise par le conseil qu'un parent donne à son enfant pour apprendre à faire du vélo. L'application de ce savoir se traduit par l'enfant qui fait du vélo tout seul (Hicks *et al.*, 2009 : 293). Dans leur modèle basé sur le *knowledge*, le client est responsable de la mise en place des solutions et le consultant est l'expert lui procurant les ressources pour le faire (Hicks *et al.*, 2009 : 300, traduction libre). Dans leur modèle basé sur le *knowing*, le client et le consultant sont des co-constructeurs des problèmes et diagnostics, et ont tous deux une participation égale dans la mise en place des solutions (Hicks *et al.*, 2009 : 300, traduction libre). La relation d'apprentissage est mutuelle.

### 2.2.3. Le rôle du consultant

De « charlatans superficiels » à « carriéristes modernes » (Armbrüster, 2006 : 2, traduction libre), la littérature attribue différents rôles aux consultants, qui diffèrent selon l'approche et le modèle adopté. Nous reprenons ici la classification non exhaustive, mais réaliste, faite par Dorioz (2012), qui s'appuie lui-même sur Roy (2008), Masrouha (2008) et O'Mahoney (2010) pour rendre compte de la grande majorité des rôles du consultant relevés dans la littérature. Il est cependant important de garder à l'esprit que « le consultant peut être amené à mobiliser plusieurs profils types lors de son intervention » (Dorioz, 2012 : 57).

En tant que « travailleur de la connaissance » (Kipping et Clark, 2012 : 11, traduction libre), le consultant est appelé pour « alimenter le capital-savoir du client » (Dorioz, 2012 : 57). Un client fait appel à un consultant pour améliorer les activités dans lesquelles il manque d'expertise (O'Mahoney, 2010; Dorioz, 2012). Ce rôle d'*expert de la connaissance* a été alimenté en grande partie par les grandes firmes de consultation pour bâtir leur « *branding* (image de marque) » (Dorioz, 2012 : 58).

Lorsque le consultant contribue au développement organisationnel à travers le développement du personnel, l'analyse des compétences et la compréhension des dynamiques de l'entreprise, il adopte un rôle de *coach*. Ce rôle peut s'assimiler aux rôles d'« accompagnement » et d'« animateur » (Dorioz, 2012 : 58). Lorsque l'intervention du consultant consiste en la collecte, l'analyse de données et d'informations pour le compte du client, le consultant a un rôle d'« agent de feed-back » (O'Mahoney, 2010 : 121).

Une organisation peut faire appel à un consultant pour « créer des liens fonctionnels entre le client et d'autres acteurs ou ressources (partenaires d'affaire, structures publiques, groupes d'influence) » (Dorioz, 2012 : 58). Ce rôle de *médiateur* s'assimile à celui d'*agent de liaison* d'un cadre (Mintzberg, 1984) : le consultant vient alors appuyer ce dernier dans ses rôles interpersonnels.

Lorsque l'action du consultant va consister à fournir un cadre conceptuel ou élaborer une grille de lecture de l'environnement de la firme, le consultant a un rôle de « théoricien » (Dorioz, 2012 : 59).

Comme nous l'avons mentionné, le consultant, à travers son activité, génère un apprentissage non négligeable chez son client. En tant qu'« agent d'anxiété et vendeur de sécurité » (Clark et Fincham, 2002 : 234, traduction libre), il « ouvre les yeux sur les risques, les menaces de l'environnement et les pratiques obsolètes de sa gestion » (Dorioz, 2012 : 59). Par ailleurs, à titre informel, il

arrive que le consultant développe une relation d'amitié avec son client, ce qui vient troubler les frontières professionnelles de son activité (Dorioz, 2012 : 58).

La vision critique, sans remettre en question forcément le caractère utile et fonctionnaliste du métier de consultant, met en garde quant à l'idéalisation du rôle du consultant (O'Mahoney, 2010). Nous la présentons ici appliquée à l'individu d'abord, puis à la profession de consultant dans son ensemble. Armbrüster (2006) remet en cause les stratégies utilisées par les consultants eux-mêmes pour valoriser leur image. Par exemple, il présente les travaux de Benders *et al.* (1998) qui se sont penchés sur l'usage abusif du terme « *business process reengineering* (réingénierie des processus d'affaire) » (Armbrüster, 2006 : 4) par les consultants pour légitimer leur pratique auprès des clients, lorsque réellement leur activité n'apporte pas les changements radicaux originellement associés au concept. Il présente également le point de vue de Fincham (1995) qui affirme que la réingénierie des processus d'affaires est vendue comme un service spécifiquement pour satisfaire aux besoins du « *managerial consumer* (consommateur managérial) » (Armbrüster, 2006 : 4) même si ce dernier n'avait pas connaissance de l'urgence de devoir réorganiser son activité.

Il n'est alors pas étonnant que, dans la littérature, plusieurs identités à connotation négative soient associées au consultant. Visscher associe son rôle à la notion de *bricolage* (Visscher, 2006); O'Mahoney (2010) mentionne la vision majoritaire du consultant comme *fraudeur* ou comme « *missionary for capitalism* (missionnaire du capitalisme) » (O'Mahoney, 2010 : 284); et l'image de *fashionista* associée au consultant n'est pas des plus flatteuses. Elle fait référence à la création constante de nouveaux besoins chez les clients : les consultants poussent les gestionnaires à adopter de nouvelles idées, mais « les remplacent très rapidement comme des habits démodés par des nouvelles tendances » (Kipping et Clark, 2012 : 16, traduction libre). Cela leur permet de stimuler leur activité professionnelle, mais se fait au détriment du porte-

monnaie du client, et ne vient pas renforcer la relation de confiance entre les deux.

### 2.3 La dualité du concept de consultation

Comme pour l'innovation sociale, l'orientation que peut prendre le processus de consultation est incertaine. Ces deux processus s'adaptent au contexte, acteurs et ressources présents à un moment donné. Dans la littérature, cette incertitude sur le processus de consultation et ce qu'il entraîne a fait émerger deux perspectives distinctes.

Dans son mémoire portant sur *La nature particulière de l'économie sociale en consultation*, Karine Belzile a recensé les définitions de la consultation comme mode d'intervention, en combinant celles classifiées par Lemay (2004) et Roy (2008). Elle distingue alors deux catégories : la consultation comme « une tâche à accomplir », et la consultation comme « un processus d'accompagnement » (Belzile, 2017 : 7).

La plupart des définitions de la consultation relevant d' « une tâche à accomplir », tournent autour des concepts « transaction » (Bellman, 2002 cité dans Roy, 2008 : 19), « collecte d'informations » (Ridley et Mendoza, 1993, traduction libre), « recherche de solution » (Blake et Mouton, 1983, traduction libre). L'attention est portée vers le résultat et la finalité du mandat réalisé. Pour les définitions relevant d'« un processus d'accompagnement », nous retrouvons « processus » (Steele, 1975, traduction libre), « interaction » (Lippitt et Lippitt, 1980), « communication interactive » (Erchul, Jan, Meyers, Huickman et Braden, 1992, traduction libre), « apprentissage » (Bottin, 1991 cité dans Belzile, 2017 : 8), « aide » (Stern et Tutoy, 2001). L'attention est plus particulièrement portée vers l'humain et la relation d'apprentissage mutuel qui s'installe entre un consultant et son client.

Par ailleurs, Armbrüster (2006) présente une dualité entre les définitions données par les disciplines économiques et sociologiques de la consultation en

management. Il affirme que lorsque la concentration de l'activité est portée vers les mécanismes liés au coût du processus, nous nous trouvons plutôt dans une vision économique. Lorsque la concentration est portée vers les mécanismes sociaux liés au processus (centrés sur l'humain et non sur les coûts), nous nous trouvons dans une vision sociologique (Armbrüster, 2006 : 18).

Nous pouvons faire l'hypothèse qu'il y a un recoupement entre ces deux dualités, duquel émergent quatre combinaisons possibles : la consultation comme tâche à accomplir du point de vue économique, la consultation comme tâche à accomplir du point de vue sociologique, la consultation comme processus d'accompagnement du point de vue économique, la consultation comme processus d'accompagnement du point de vue sociologique. Cela rend compte de la diversité des approches possibles en consultation, et du fait que le processus et le rôle du consultant ne sont pas figés dans une seule approche.

#### 2.4 La consultation : vectrice de changement et de transformation?

À travers les différents modèles de consultation, les outils disponibles, les maintes possibilités d'apprentissage selon la nature de sa relation avec le client ainsi que le rôle que le consultant adopte, ce dernier dispose de nombreuses cartes pour générer du changement et des transformations aux niveaux organisationnel et sociétal.

##### 2.4.1 Au niveau organisationnel

Nous présentons ici trois approches du design organisationnel explicitées par Visscher et Visscher-Voerman (2010) qui imagent nos propos sur le changement en organisation généré par le processus de consultation.

L'approche rationnelle du design organisationnel se concentre sur la recherche des meilleures solutions et les plus rationnelles, en suivant un modèle analytique établi par le consultant lui-même. La mise en place des solutions se fait après le

diagnostic, et l'évaluation du succès du mandat prend pour critère la satisfaction du client (Visscher et Visscher-Voerman, 2010 : 715).

L'approche dialogique du design organisationnel se concentre sur l'établissement de modèles en partenariat avec le client, une communication transparente et la recherche de solutions faisant consensus entre le consultant et le client. La mise en place des solutions se fait après le diagnostic, et l'évaluation du succès du mandat se base sur la satisfaction des figures clés ayant pris part au processus de consultation, autres que le client lui-même (Visscher et Visscher-Voerman, 2010 : 716).

L'approche pragmatique du design organisationnel favorise les techniques d'« apprendre en faisant » (Visscher et Visscher-Voerman, 2010 : 716, traduction libre), expérimente divers modèles flexibles, et cherche une solution réellement fonctionnelle pour régler le problème. La mise en place des solutions se fait en même temps que le diagnostic et l'évaluation du succès du mandat se fait a posteriori, en se demandant si l'organisation est réellement changée par le processus de consultation (Visscher et Visscher-Voerman, 2010 : 716).

Notons que l'approche rationnelle oriente le processus de consultation vers *une tâche à accomplir*, pour reprendre les termes de Belzile (2017); et l'approche pragmatique l'oriente vers *un processus d'accompagnement*.

#### 2.4.2 Au niveau sociétal

Dans une perspective systémique, O'Mahoney (2010) nous empresse d'adopter une vision critique pour comprendre comment les « organisations contrôlent, exploitent, limitent et restreignent la liberté d'esprit, de corps et de langages des individus constituant ces mêmes systèmes organisationnels » (O'Mahoney, 2010 : 261, traduction libre). Selon lui, être critique en ce qui a trait au métier de consultant implique de sortir de la conception de la consultation comme une entité rentable faisant la promotion de la logique capitaliste, et de se concentrer sur son rôle sociopolitique dans l'émergence et la reproduction de nouveaux

discours, actions et identités (O'Mahoney, 2010 : 260). Comme mode d'intervention légitime impliquant une diversité d'acteurs et de secteurs aux visions et approches divergentes, la consultation contribue à repenser et faire évoluer les structures qui régulent nos relations socioéconomiques et sociopolitiques aujourd'hui. Ainsi,

La consultation a eu un impact sur chacun de nous, allant des structures de gouvernement et systèmes d'éducation, jusqu'au langage même que nous usons et la manière dont nous pensons le monde (O'Mahoney 2010 : 2, traduction libre).

Le consultant, à travers la multiplicité des rôles qu'il peut prendre, des apprentissages qu'il peut transférer et des outils qui sont à sa disposition, dispose d'un pouvoir de changement sociétal indéniable. En tant que personne-ressource, il peut amener, chez son client, un changement de pratiques et même de mentalité. Illustrons cela par les trois modèles de consultation établis par Schein (1978) :

Le modèle de l'expert implique que le client choisit le consultant en fonction de l'expertise qu'il sera capable de lui fournir sur un problème qu'il a lui-même identifié (Rockwood, 1993 : 636).

Le modèle du docteur-patient avance que le consultant a le pouvoir d'établir un diagnostic pour le client, en gardant pour objectif de l'aider sans lui imposer sa vision des choses. Le client reste « en santé » après le départ du consultant, mais il n'apprend pas à se « soigner » sur le long terme (Rockwood, 1993 : 637, traduction libre).

Le modèle de la consultation par processus est une série d'activités générée par le consultant qui aident le client à percevoir, comprendre et agir sur les événements émergeant dans l'environnement afin qu'il améliore sa situation (Rockwood, 1993 : 637).

Comparativement aux trois approches du design organisationnel de Visscher et Visscher-Voerman (2010) mentionnées plus haut, ces trois modèles de Schein (1978) sont très orientés vers l'individu et sa place dans la société. Le modèle du docteur-patient compare le consultant à un docteur. Dans nos sociétés, un docteur vient soigner une personne malade et jouit d'un pouvoir de guérison indispensable, d'une légitimité qu'il tire des connaissances dont tout le monde ne dispose pas. La consultation par processus nourrit une vision émancipatrice de l'individu : il reprend possession de ses modes d'apprentissage pour s'autonomiser.

Que ce soit au niveau organisationnel ou sur des questions sociales et environnementales à plus grande échelle, l'impact de l'action du consultant peut se décupler et favoriser les changements si nécessaires pour faire face à la crise climatique et humanitaire dont souffre notre monde. Il existe aujourd'hui des consultants spécialisés sur les questions environnementales et d'autres spécialisés sur des questions sociales, ou encore sur les nouveaux modes d'organisation de la société. La consultation, exercée sous toutes ses formes, de la plus formelle à la plus informelle, est une pratique transversale dont l'impact est plus grand qu'il n'est possible de l'imaginer. Le processus de consultation ne s'arrête pas à la fin d'un mandat. L'expertise du consultant et l'apprentissage qu'il aura généré sera par la suite retransmis par le gestionnaire ou par des employé.es à d'autres employé.es, par des citoyens à d'autres citoyens.

### 3. Question de recherche

Cette revue de littérature nous a permis de comprendre les différentes perspectives de transformation sociale chapeautées par la notion *d'innovation sociale*; mais également que la consultation est elle-même, en tant que mode d'intervention légitime, vectrice de changement et de transformation sociale. Les consultants répondent à un besoin d'expertise et donnent une orientation spécifique que le client, que ce soit une organisation, une institution à titre plus

général ou un individu, pourra suivre. Le consultant rassure, légitime les actions futures de ses clients.

En cette période de crise socioenvironnementale, l'innovation sociale et la consultation nous semblent nécessaires au bon déroulement de la transition socioécologique. Pourtant, la littérature joignant les deux concepts comme tels est quasi-inexistante.

Dans son mémoire portant sur *La consultation en social business* (2012), Ulysse Dorioz insiste sur la mesure d'impact, le réseau du consultant et l'adaptation de ce dernier à l'écosystème de l'entrepreneuriat social comme outils stratégiques au bon déroulement d'un mandat de consultation en social business (Dorioz, 2012). Dans son mémoire portant sur *La nature particulière de l'économie sociale en consultation* (2017), Karine Belzile insiste sur l'importance d'une synergie basée sur une cible commune entre le consultant et le client lors du processus de consultation ainsi que sur l'harmonisation des composantes culturelle, méthodologique, technique, relationnelle (Belzile, 2017).

Tous deux n'ont pas adopté comme objet d'étude l'innovation sociale dans son entièreté, comme domaine réunissant différentes approches et différentes perspectives sur le changement social. Ils se sont plutôt concentrés sur un angle, que nous avons défini dans ce mémoire comme une approche de l'innovation sociale. Dorioz (2012) analyse les particularités de la consultation dans une perspective du changement plutôt économique, marchand et néolibéral. Belzile (2017) se concentre sur la nature de la relation consultant-client lors du processus de consultation en économie sociale, que nous associons à l'approche sociale-démocrate de l'innovation sociale (Durand Folco, 2019). Tous deux constatent les atouts que représentent l'expertise du consultant et l'environnement dans lequel il évolue (réseau solide, ressources multiples) pour contribuer au changement.

En revanche, ces deux mémoires et cette revue de littérature, dans son ensemble, ne nous permettent pas de comprendre le lien entre le processus de consultation

et les perspectives de transformation plus systémiques associées aux approches institutionnalistes et émancipatrices de l'innovation sociale, ou les pratiques mises en œuvre par les consultants œuvrant dans le champ complexe de l'innovation sociale.

Par *pratiques*, nous entendons *pratiques professionnelles*. Alors que « le terme « professionnelle » permet de circonscrire un champ de métier ou de profession, le terme « pratique » soutient une dimension d'action et d'efficacité et prend le sens de « manière habituelle à une personne, à un groupe de faire quelque chose » (Trinquier, 2013 : 2). Bien qu'en philosophie marxiste le terme « pratique » renvoie à :

Une activité politico-sociale visant la transformation de la réalité socioéconomique, il souligne également d'autres sens, celui de la visée de résultats concrets, positifs, celui de suivre une règle d'action ou d'observer une prescription (Trinquier, 2013 : 2).

Dans le cadre de notre recherche, les pratiques professionnelles en consultation se concrétisent par l'orientation que prend le processus (une *tâche à accomplir*, ou un *processus d'accompagnement*), qui dépend des étapes suivies et des outils mobilisés, de la nature de la relation client-consultant et du rôle adopté par ce dernier.

Suite à nos lectures, nous ne sommes pas non plus renseignés quant à la perspective de transformation sociale portée par les consultants évoluant dans le champ de l'innovation sociale. Nous tenterons ainsi de répondre, à travers cette recherche, à la question suivante : en quoi consiste la consultation en innovation sociale ?

## Chapitre 2

### Cadre théorique

La revue de littérature que nous avons établie sur l'*innovation sociale* puis sur la *consultation* nous a permis de survoler les théories existantes sur ces deux concepts riches et controversés. Dans cette partie, nous présentons notre regard sur la notion d'*innovation sociale* que nous décidons d'aborder comme champ social. Nous proposons ensuite deux tableaux de référence : l'un sur l'innovation sociale et sur les approches qui, selon nous, sont les plus exhaustives pour rendre compte des réalités actuelles du champ; l'autre sur les pratiques de consultation et l'orientation plus ou moins soutenue que celles-ci donnent au processus.

#### 1. L'innovation sociale comme champ social

Trouver les mots pour parler de cette notion si floue qu'est l'*innovation sociale* représente un défi de taille. Comment transposer sur papier cet engouement pour le changement, qui se traduit principalement par des valeurs novatrices et inclusives, mais se concrétise trop timidement par des pratiques peu documentées? L'innovation sociale doit-elle être une action concrète? Ou est-ce un environnement dans lequel plusieurs actions s'entremêlent et se complètent? Vers qui doit-elle être dirigée pour mériter l'appellation d'innovation sociale, que doit-elle représenter?

L'incertitude est l'une des caractéristiques principales de l'innovation sociale, c'est ce qui fait la richesse même du concept. Une innovation sociale émerge dans un contexte particulier, lors d'une situation particulière qui implique différents acteurs à différents moments. Contrairement au processus capitaliste qui peut se reproduire à travers une mondialisation effrénée, dans différents endroits du monde qui ne sont pourtant pas du tout caractérisés par les mêmes

conditions météorologiques, humaines ou structurelles; l'innovation sociale s'adapte et prend en compte les particularités de chaque territoire et civilisation.

Pour approfondir notre recherche et tenter de comprendre les conceptions du changement portées par les consultants en innovation sociale, nous traitons dans ce mémoire la notion d'*innovation sociale* comme champ tel que défini par Bourdieu (1992), dans lequel évoluent différents acteurs aux intérêts divergents.

### 1.1 L'innovation sociale comme un espace de luttes

Tout comme il existe un champ économique, politique, culturel, et nous en passons, l'innovation sociale constitue un champ (Abraham, 2018). En effet, un champ représente un « sous-ensemble de l'espace social qui se constitue autour de la lutte pour l'accumulation d'une forme de capital spécifique » (Abraham, 2018 : 8). Le champ de l'innovation sociale se délimite par le fait qu'il soit un espace de luttes ayant pour objet sa définition; par la multiplicité des acteurs qui évoluent en son sein; ainsi que par les différentes formes de capital mobilisées et les stratégies pour les assimiler (Abraham, 2018).

« La délimitation des frontières d'un champ est elle-même objet de lutte » (Wagner, 2010a : 50). La notion même d'*innovation sociale* est sujette à controverses. Revenue à la mode dans les années 1980, le flou autour de sa définition, du contenu d'une innovation sociale ou de ce qu'est un innovateur social a fait émerger plus d'un débat. Lethielleux et Paturel (2017) ont notamment réfléchi au lien entre *innovation sociale* et *travail social*. Il en ressort que pour les travailleurs sociaux, l'innovation sociale est inhérente aux pratiques du travail social, et non l'inverse (Lethielleux et Paturel, 2017 : 8). Les nouveaux entrepreneurs sociaux auraient tendance à s'approprier la notion et ce qu'elle implique (Yves-Marie Abraham, communication personnelle, 2019). Il y a une certaine valeur ajoutée à se dire acteur de l'innovation sociale, une connotation positive et novatrice. En réalité, l'innovation sociale, dans sa définition fonctionnaliste, reprend des éléments fondateurs du milieu

communautaire et de l'économie sociale et solidaire, qui sont eux-mêmes des champs à part entière définis par leurs propres espaces de luttes.

Sans nous aventurer à définir les champs desquels s'inspire celui de l'innovation sociale, nous souhaitons ici mettre en lumière la tension entre l'approche néolibérale de l'innovation sociale et le milieu coopératif, associatif et mutuel représenté par l'économie sociale et le secteur communautaire. L'économie sociale moderne naît au 18<sup>e</sup> siècle en Europe et au 19<sup>e</sup> siècle en Amérique, en réaction à l'extension de l'économie marchande et comme précurseur de l'État-providence, avec le principe de secours mutuel (Vézina, 2018c : 9). L'opposition à cette économie marchande rappelle, en effet, l'émergence de l'innovation sociale en réponse au néolibéralisme. La tension entre ces deux milieux se justifie par le fait que l'innovation sociale est un champ qui se veut inclusif : il est naturellement communautaire, mais il n'est pas exclusivement communautaire (Lyse Brunet, 2020).

Encore une fois, tout dépend de l'approche qui est favorisée. C'est en cela que percevoir l'innovation sociale comme champ social et accepter qu'elle représente un espace de luttes nous permet d'être exhaustifs, en englobant un grand nombre d'approches, d'acteurs et de perspectives.

## 1.2 En quête de capital de bienfaisance

Des différentes formes de capital mises à jour par Bourdieu (capital économique, capital culturel, capital social et capital symbolique), celle que nous retenons ici est celle de capital symbolique, soit « toute forme de capital (culturel, physique ou économique) ayant une reconnaissance particulière au sein de la société » (Abraham, 2018 : 9). Se faire reconnaître comme *innovateur social* est socialement valorisé; et Abraham (2018) propose l'appellation « capital de bienfaisance » (Abraham, 2018 :10) pour nommer le capital symbolique accumulé par des innovateurs sociaux.

Au sein d'un champ, les agents qui s'y investissent sont inégalement dotés en capital : il y a des dominants et des dominés (Abraham, 2018 : 8). Les bailleurs de fonds par exemple, possèdent davantage de capital économique que des organismes sans but lucratif. Pourtant, ils cherchent tous deux, plus ou moins consciemment, à accumuler du capital de bienfaisance.

Selon nous, la vision du dominant et du dominé est à nuancer. D'après nos lectures et notre compréhension des différentes approches de l'innovation sociale, les tenants de l'approche émancipatrice sous-tendent que le capital économique n'est pas la première forme de capital qui permettra de réaliser les avancements au sein du champ de l'innovation sociale, mais plutôt du capital social représenté par de l'action collective. Les tenants de l'approche néolibérale, cependant, favorisent l'accumulation de capital économique pour faire avancer des projets d'entrepreneuriat social.

### 1.3 Les différents agents au sein du champ

Au cœur du champ de l'innovation sociale, nous y trouvons les bénéficiaires des biens et services produits; les producteurs d'innovation sociale (organisations à but non lucratif, entrepreneurs sociaux, collectifs informels...); les organismes de soutien (recherche, transfert, coordination, conseil); les bailleurs de fonds privés (fondations publiques et privées, donateurs directs...) et l'État (Abraham, 2018 : 14). Ces agents présentent des caractéristiques sociologiques, que Bourdieu nomme *habitus*.

L'habitus est un ensemble de dispositions durables, acquises, qui consiste en catégories d'appréciation et de jugement et engendre des pratiques sociales ajustées aux positions sociales. Acquis au cours de la prime éducation et des premières expériences sociales, il reflète aussi la trajectoire et les expériences ultérieures : l'habitus résulte d'une incorporation progressive des structures sociales (Wagner, 2010b : 69).

De cet habitus dépend l'orientation de leurs intérêts et de leurs actions.

Chaque agent à la recherche de « capital de bienfaisance » dans le champ de l'innovation sociale y trouve son profit (Abraham, 2018 : 15). Les bénéficiaires profitent d'une amélioration immédiate des conditions d'existence. Les producteurs d'innovation sociale profitent d'expériences professionnelles qui donnent du sens à leur vie et leur amènent de la reconnaissance sociale. Les bailleurs de fonds privés bénéficient d'exonérations fiscales, d'occasions d'affaires et de reconnaissance sociale également. L'État profite d'une réduction des dépenses lorsque les producteurs d'innovation sociale fournissent des services qu'il est initialement supposé produire, d'occasions de réélection lorsqu'il accumule du capital de bienfaisance, entre autres.

Les stratégies de chacun pour accumuler plus de capital symbolique dépendent de leur position dans le champ et de leur habitus. Elles leur permettent d'accéder à du capital économique et social (Abraham, 2018 : 8). Comme dans tout univers où s'échangent des biens symboliques, c'est en adoptant un comportement désintéressé et non concurrentiel que les agents démontrent leur utilité sociale pour accumuler du capital de bienfaisance; d'où l'importance accordée en innovation sociale à la mesure d'impact (Abraham, 2018 : 11).

Considérer l'innovation sociale comme un champ social permet de l'ancrer dans la réalité sociale. Même si le champ peut avoir une connotation négative comme il représente un espace de luttes, il permet de concevoir le rôle de l'innovation sociale dans le développement de discours sociopolitiques alternatifs.

Dans tous les cas, l'innovation sociale comme principe, slogan, mot d'ordre comme dirait Deleuze, a un pouvoir mobilisateur clair en réaction aux interprétations et applications économiques et technologistes de l'innovation (Moulaert *et al.*, 2013 : 5).

Notre perception de l'innovation sociale comme champ permet de placer cette notion au même niveau que celui de l'économie, de la technologie, ou d'autres domaines qui sont aujourd'hui reconnus comme régulateurs des dynamiques quotidiennes et des relations humaines. Nous souhaitons contribuer à la

légitimation de l'innovation sociale (et tout ce qu'elle implique) comme outil, notion, pratique, concept mobilisé par les individus afin d'améliorer leur bien-être individuel et collectif.

Au sein du champ, les agents luttent pour l'accumulation de capital de bienfaisance, certes, à des fins individuelles. Mais il n'empêche que la valeur collective créée est plus grande que dans une logique économique capitaliste traditionnelle. Cela nous permet ainsi d'évoluer en tant qu'acteurs de la transformation sociale. De plus, le regard que nous portons sur le champ de l'innovation sociale reste ouvert et inclusif. Comme nous le développons ci-dessous, nous le délimitons par diverses perspectives de la transformation sociale. Cela nous permet de garder le champ ouvert à de nouveaux acteurs, qu'ils se rapprochent d'une perspective de changement plus curative et fonctionnaliste ou d'une perspective « transformationniste » (Klein, 2017 : 21) et systémique.

Pour comprendre en quoi consiste la consultation en innovation sociale à travers l'exploration des pratiques et des rôles du consultant, percevoir cette notion comme champ social nous permet donc de considérer une multitude d'acteurs et leurs visions, intérêts, stratégies et outils.

## 2. Tableaux de référence

Pour délimiter notre champ de l'innovation sociale et y associer différentes orientations que peut prendre le processus de consultation, nous avons établi deux tableaux avec des critères spécifiques. Ils nous servent de cadres d'analyse pour la suite de notre recherche.

S'inspirant d'éléments explicités dans notre revue de littérature, ces deux tableaux de référence représentent des idéaux types. Ils caricaturent notre regard sur les approches et caractéristiques du champ de l'innovation sociale et sur les orientations que peut prendre le processus de consultation.

Concept élaboré par Weber pour analyser les déterminants de l'activité sociale, un *idéal type* consiste en la simplification volontaire de certains traits principaux d'un phénomène social pour lui donner un sens (Paugam, 2014 : 1). Idéaliser la réalité sociale n'a pas pour objectif de la décrire, mais bien de la comprendre en confrontant plusieurs points de vue.

On obtient un idéal type en accentuant unilatéralement un ou plusieurs points de vue et en enchaînant une multitude de phénomènes donnés isolément, diffus et discrets, que l'on trouve tantôt en grand nombre, tantôt en petit nombre et par endroits pas du tout, qu'on ordonne selon les précédents points de vue unilatéralement, pour former un tableau de pensée homogène (Weber, 1992 : 181).

## 2.1 L'innovation sociale : approches et caractéristiques

La définition de l'innovation sociale comme champ social élaborée par Abraham (2018) inclut une multitude d'acteurs œuvrant à différentes échelles, y compris des organisations de conseil, qui sont notre objet d'étude principal. Elle comprend également les différentes formes de capital mobilisées, et l'idée que différentes stratégies sont mises en œuvre par ces derniers pour augmenter leur utilité sociale.

Cependant, n'y figurent pas explicitement les approches de l'innovation sociale dans lesquelles vont s'inscrire les porteurs d'innovation sociale ou les organisations qui les accompagnent, soient les consultants en innovation sociale; ainsi que les processus qui leur sont inhérents. La définition d'Abraham (2018) nous fournit des bases pour délimiter le champ de l'innovation sociale. Nous souhaitons cependant étudier plus en profondeur, au travers de cette recherche, le champ de l'innovation sociale et les perspectives de transformation sociale qui en émanent.

Pour ce faire, nous avons tout d'abord trouvé pertinent d'intégrer à notre cadre d'analyse la typologie élaborée par Durand Folco (2019), en l'ajustant à notre

vision de l'innovation sociale comme champ : l'approche néolibérale, l'approche sociale-démocrate caractérisée par des éléments propres à l'économie sociale et à l'approche institutionnelle, et l'approche émancipatrice. Cette typologie nous permet de comprendre et comparer de manière assidue la vision de la transformation sociale que peuvent porter les consultants en innovation sociale. Bien que d'autres auteurs aient théorisé les différentes approches de l'innovation sociale, celle-ci nous semble fine et précise. Elle nous permet, dans cette recherche, de clarifier les similitudes et différences entre les visions des consultants évoluant dans ce champ.

De plus, derrière la notion d'*innovation sociale* se cachent des acteurs, des processus et des dynamiques propres à chaque approche. En nous appuyant sur la littérature parcourue, nous avons délimité chaque approche par des critères spécifiques.

Le tableau ci-dessous, construit comme un idéal type, représente donc notre typologie des trois formes de l'innovation sociale portées par les acteurs au sein du champ de l'innovation sociale.

Tableau 2.1 : L'innovation sociale, approches et caractéristiques

<b>L'INNOVATION SOCIALE</b>			
	<b>Approche néolibérale</b>	<b>Approche sociale-démocrate</b>	<b>Approche émancipatrice</b>
<b>Approche / Caractéristiques</b>	<b>Caractéristiques du porteur de l'innovation sociale ou de l'organisme de soutien à l'innovation sociale</b>		
<b>Producteurs d'innovation sociale</b>	Individu, "entrepreneur-héro"	Communautés et administrations publiques territoriales	Société civile, communautés
<b>Modèle d'organisation</b>	Entreprises sociales	Entreprises collectives	Communs
<b>Mission</b>	Marchande > Sociale	Sociale > Marchande	Sociale, non marchande
<b>Forme juridique</b>	Entreprise sociale (lucrative et non lucrative)	Entreprise d'économie sociale; OBNL; Coopérative financière et non-financière; Mutuelle	Coopérative Forme informelle : Initiative de la société civile / initiative citoyenne
<b>Ressources mobilisées</b>	Capitaux privés (venture philanthropy), viabilité de l'entreprise, autonomie financière. Ressources volontaires et marchandes.	Hybridation des ressources (marchandes, non-marchandes, redistributives État, réciprocaires dons et bénévolat)	Réciprocaires (dons et bénévolat)
<b>Nature de la gouvernance</b>	Gouvernance corporative	Gouvernance participative et gouvernance publique (partenariats)	Auto-gouvernance, auto-organisation
<b>Rapports dans l'organisation</b>	Nouveaux rapports plus inclusifs, moins informels entre dirigeants et dirigés	Le dirigeant a une relation d'égalité avec le dirigé	Rapports inclusifs, participatifs et démocratiques entre les membres de la communauté/de l'organisation
<b>Rapports entre organisations</b>	Nouveaux rapports entre les entreprises et la communauté	Nouveaux rapports entre les entreprises et la communauté	Émancipation des entreprises, focus sur la communauté
<b>Approche / Caractéristiques</b>	<b>Vision de la société</b>		
<b>Solidarité</b>	Philantropique	Démocratique	Démocratique
<b>Vision de la société</b>	Individualiste	Holiste	Holiste, communautaire
<b>Valeurs partagées</b>	Bienveillance et sollicitude	Entraide et solidarité	Entraide et solidarité
<b>Réponse aux inégalités</b>	Combat contre la pauvreté	Lutte pour l'égalité et l'économie morale	Lutte pour l'égalité et l'économie de partage
<b>Responsabilité des inégalités</b>	Individuelle	Partagée	Partagée
<b>Mécanisme de fixation des normes</b>	Marché	Redistribution/délibération publique	Délibération publique

<b>L'INNOVATION SOCIALE</b>			
	<b>Approche néolibérale</b>	<b>Approche sociale-démocrate</b>	<b>Approche émancipatrice</b>
<b>Approche / Caractéristiques</b>	<b>Vision de l'innovation sociale</b>		
<b>Innovation sociale centrée sur</b>	Finalité	Processus	Processus
<b>Émergence</b>	D'initiatives entrepreneuriales	D'initiatives citoyennes	D'initiatives citoyennes
<b>Diffusion</b>	Marchandisation	Essaimage	Expérimentation/rétroaction
<b>Appropriation</b>	Appropriation étendue	Appropriation de proximité, appropriation étendue	Appropriation de proximité
<b>Changement motivé par</b>	Gouvernement/entrepreneurs	Société civile en partenariat avec les collectivités	Société civile/communautés/mouvements sociaux
<b>Logique solutionnaire</b>	Pallier à l'inaction des gouvernements, dans une logique curative et fonctionnaliste	Pallier à l'inaction des gouvernements en reconnaissant une diversité de logiques économiques, dans une logique fonctionnaliste	Réformer les conditions d'existence des communautés, changer le système et créer des conditions d'autonomie, dans une logique transformatrice
<b>Dynamique</b>	Marchandise	Reconnaissance - tiers secteur	Émancipation territoriale et communautaire
<b>Approche / Caractéristiques</b>	<b>Changement visé</b>		
<b>Transformation visée</b>	Rénovation en surface du système existant	Réforme du modèle social	Transformation du système
<b>Logique de changement enclenchée (selon les deux niveaux de Bateson)</b>	1	1	2
<b>Stratégie de mise à l'échelle favorisée</b>	Croissance, <i>scaling out</i>	Institutionnalisation, <i>scaling up</i>	Changement de valeurs, <i>scaling deep</i>
<b>Type d'innovation</b>	Incrémentale	Institutionnelle	Disruptrice
<b>Structure et vision socioéconomique visées</b>	Capitalisme "créatif" ou "inclusif"	Social-démocratie 2.0	Post-capitalisme/démocratie économie

## 2.2 La consultation comme mode d'intervention

Le tableau ci-dessus (*L'innovation sociale : approches et caractéristiques*) nous permet de délimiter le champ de l'innovation sociale et de comprendre les différentes perspectives sur le changement social que portent les consultants. Cependant, nous souhaitons comprendre les pratiques de consultation et les rôles des consultants dans cet espace-là. Le cadre élaboré par Durand Folco ne nous permet pas d'appréhender le processus de consultation et ce qu'il implique.

Nous inspirant de la classification faite par Karine Belzile (2017) de la consultation comme mode d'intervention soit comme *tâche à accomplir* soit comme *processus d'accompagnement*, nous avons élaboré un idéal type nous permettant d'approcher les pratiques de consultation et les rôles des consultants en profondeur. En nous appuyant sur notre revue de littérature, nous affirmons à travers ce cadre d'analyse que l'orientation que peut prendre le processus de consultation dépend des étapes suivies et des outils mobilisés, de la nature de la relation client-consultant et du rôle du consultant.

Le tableau ci-dessous représente notre vision du processus de consultation.

Tableau 2.2 : La consultation comme mode d'intervention

La consultation comme mode d'intervention		
Orientation du processus		
	La consultation comme tâche à accomplir	La consultation comme processus d'accompagnement
<b>Définitions</b>	Identification, diagnostic et résolution de problèmes organisationnels (Biswas & Twitchell, 1999 cités dans Belzile, 2017); Collecte d'informations sur les facteurs d'efficacité organisationnelle permettant de formuler et d'exécuter un plan d'action à partir d'une description du fonctionnement idéal (Ridley & Mendoza, 1993)	Processus visant à aider les autres à s'aider eux-mêmes : processus cognitif de restructuration des problèmes (Schein, 1987); Processus d'accompagnement dans l'apprentissage d'autres modes d'actions mettant en jeu des capacités collectives (Bottin, 1991)
<b>Le processus de consultation (étapes et outils)</b>	Initialisation : Compréhension du contexte et du problème à résoudre, déroulement du planning, finalités et objectifs réfléchis en interne	Initialisation : Compréhension du contexte et du problème à résoudre, déroulement du planning, finalités et objectifs réfléchis avec le client
	Action : Collecte des données (entretiens, recherche documentaire...), analyse et diagnostic (modèle normatif), recherche de solutions centrée sur l'organisation et sa performance économique	Action : Collecte de données (entretiens, recherche documentaire...); Analyse et diagnostic (modèle analytique); Recherche de solutions centrée sur l'humain et l'intelligence collective
	Finalisation : Présentation des recommandations, sous forme de rapport	Finalisation : Présentation des recommandations en personne; mise en place des recommandations avec le client, accompagnement du changement à l'intérieur de l'organisation ou sur le projet
<b>Rôle du consultant</b>	Rôle de "docteur-patient" : Formateur, conseiller, analyste, théoricien, agent de feedback	Rôle de collaboration, "thérapeute" : Aidant, coach, médiateur, facilitateur, agent de liaison
<b>Nature de la relation client-consultant</b>	<i>Knowledge</i> Le client est en charge de la mise en place des solutions et le consultant est l'expert lui procurant les ressources pour le faire	<i>Knowing</i> Le client et le consultant sont des co-constructeurs des problèmes et diagnostics, et ont tous deux une participation égale dans la mise en place des solutions
	Transfert de connaissances : Résolution des problèmes du client par transfert des connaissances du consultant à l'organisation cliente	Modèle d'apprentissage social mutuel : Assister les clients à résoudre eux-mêmes leurs problèmes en combinant l'expertise du consultant avec la connaissance exhaustive de l'organisation par les clients par un processus de cadrage et de négociation des différentes perspectives et points de vue

## Chapitre 3

### Méthodologie

Notre revue de littérature a fait émerger les différentes orientations possibles que peuvent prendre les processus de consultation et d'innovation sociale, ainsi que leur capacité à être, tous deux, vecteurs de changement social. Cependant, la littérature joignant les deux concepts étant quasi-inexistante, nous ne sommes que très peu renseignés sur la profession de consultant en innovation sociale et ce qu'elle sous-tend.

À la lumière des différentes approches explicitées sur ces deux notions ainsi que les dynamiques, outils et caractéristiques propres à chacune d'elles développés dans notre cadre théorique, nous orientons notre recherche selon la proposition suivante :

Plus la consultation prend une orientation de *tâche à accomplir*, plus la perspective de transformation sociale portée par le consultant tend vers l'approche néolibérale de l'innovation sociale.

Plus la consultation prend une orientation de *processus d'accompagnement*, plus la perspective de transformation sociale portée par le consultant tend vers l'approche émancipatrice de l'innovation sociale.

#### 1. Méthodologie qualitative

En l'absence de cadre d'analyse faisant ressortir les dynamiques alliant le processus de consultation à celui d'innovation sociale, nous avons établi deux idéaux types nous permettant d'analyser en profondeur chacun d'eux dans un premier temps, et les mettre en relation dans un second temps.

Ces deux tableaux vont nous permettre de confronter notre compréhension de la théorie à la réalité du terrain à l'aide d'études de cas et d'entrevues semi-dirigées :

On ne peut pas savoir à l'avance si cette élaboration les idéaux types [...] sera féconde ou pas, ce n'est qu'après avoir effectué le rapprochement de la réalité du tableau idéal élaboré que l'on pourra juger de l'efficacité démonstrative de celui-ci (Paugam, 2014).

### 1.1 La pertinence de l'étude de cas

L'étude de cas est une méthode de collecte de données « largement reconnue comme stratégie de recherche en gestion » (Ayerbe et Missonier, 2007 : 38) qui permet d'étudier un phénomène en profondeur. Outil de recherche qualitative, l'étude de cas assure en général une forte validité interne en ce qu'elle permet, à travers l'analyse holistique d'un ou plusieurs objets de recherche, d'établir une « interrelation forte entre les observations empiriques et les concepts théoriques » (Ayerbe et Missonier, 2007 : 40).

La validité externe, qui « concerne la généralisation des résultats » (Yin, 2003) est cependant présentée comme la limite majeure de l'étude de cas qui correspond à l'étude d'un contexte particulier. Cependant, Strauss et Corbin (1990) précisent que dans une approche qualitative, « il ne s'agit pas de généraliser à une population dans son ensemble » (Ayerbe et Missonier, 2007 : 41) comme dans une approche quantitative, mais bien de « spécifier les conditions par lesquelles un phénomène existe, de comprendre les actions et événements qui y sont associés » (Ayerbe et Missonier, 2007 : 41). Nous ne recherchons donc pas, avec la validité externe de l'étude de cas, une généralisation statistique au plus grand nombre, mais bien une généralisation analytique qui permettra un enrichissement théorique. Plus qu'un cas, nous étudions « les phénomènes et processus qu'il permet de mettre en évidence » (Ayerbe et Missonier, 2007 : 43).

## 1.2 La pertinence de l'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif est une méthode de collecte de données qualitative qui porte sur un certain nombre de thèmes que nous avons identifiés au préalable. Il garantit l'étude de l'ensemble des questions qui nous intéressent; assure la comparabilité des résultats; représente une stratégie optimale entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche (Romelaer, 2005). Cette méthode permet d'obtenir les informations que l'on cherche, mais également des données auxquelles nous n'aurions pas pensé si les questions ne laissaient pas de liberté d'expression au répondant, comme lors d'un entretien directif constitué de questions très fermées. L'entretien semi-directif permet notamment, s'il est bien mené, de rentrer dans l'univers du répondant : « le choix des éléments explicités et le choix des mots sont autant de moyens de comprendre la situation telle que vécue par la personne rencontrée » (Belzile, 2017 : 59).

L'entretien semi-directif et les enquêtes par entretien en général tendent à favoriser la validité interne en ce qu'ils permettent de collecter des réponses plus nuancées et d'ouvrir la voie à des rétroactions. Cependant, elles fragilisent la validité externe en ce qu'il y a peu de personnes interrogées et une forte diversité de réponses, rendant une généralisation plus difficile.

## 2. Stratégie d'échantillonnage

Notre échantillon s'est composé de manière à étudier en profondeur quatre organisations œuvrant dans le champ de la consultation en innovation sociale, tel que nous l'avons exploré dans notre revue de littérature et défini dans notre cadre théorique. Nous avons fait le choix de garder des critères d'inclusion et d'exclusion précis, mais non exclusifs, afin de rester ouverts et tenir compte de la grande variabilité des approches en consultation ainsi que des processus propres à l'innovation sociale démontrés par la littérature.

Cette composition est ainsi basée sur des « composantes très typiques, bien que non strictement représentatives » (Miles et Huberman, 1994 : 28, traduction libre). Comme l'affirme Belzile (2017) :

L'hybridation d'un échantillon à grande variabilité basé sur une segmentation ciblée et des critères stricts d'appartenance permet de mettre en lumière des tendances fortes tout en facilitant la comparaison » entre les différentes organisations (Belzile, 2017 : 60).

Ces quatre études de cas, composées de deux entretiens semi-directifs chacune, nous permettront d'approfondir notre compréhension du processus de consultation en innovation sociale.

## 2.1 Critères d'inclusion et d'exclusion

À Montréal, nous avons identifié, à travers une recherche internet par mots-clés génériques (« accompagnement en innovation sociale », « soutien à l'innovation sociale », « consultation en innovation sociale », « soutien à l'entrepreneuriat social ») 30 organisations pouvant participer à notre recherche, selon les critères d'inclusion et d'exclusion figurant dans le tableau ci-dessous.

Ces critères sont inspirés de nos deux idéaux types, eux-mêmes construits grâce à notre compréhension de la littérature portant sur les notions de *consultation* et *innovation sociale*. Ils sont également inspirés des informations disponibles sur les sites internet de chacune des trente organisations répertoriées.

Par souci d'éthique, nous ne dévoilons dans cette recherche ni les noms des organisations répertoriées, ni ceux des organisations participantes, ni la fonction et le nom des répondants. Nous nous doutons que ce chiffre de 30 organisations n'est sûrement pas exhaustif, mais il s'est avéré suffisant pour faire le choix des organisations qui ont représenté nos études de cas. Le tableau ci-dessous présente nos critères d'inclusion et d'exclusion.

Tableau 3.1 : Critères d'inclusion et d'exclusion

	Services offerts	Mission	Valeurs	Profil des consultants
Critères d'inclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil en innovation sociale</li> <li>- Accompagnement sur des projets à vocation sociale</li> <li>- Formation</li> <li>- Facilitation sur des ateliers collaboratifs</li> <li>- Gestion et mobilisation de connaissances / transfert de connaissances en innovation sociale</li> <li>- Co-design</li> <li>- Innovation organisationnelle</li> <li>- Évaluation et mesure d'impact en économie sociale</li> <li>- Développement d'outils pratiques en innovation sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Susciter l'action citoyenne</li> <li>- Épauler des organisations et collectifs qui contribuent au changement social</li> <li>- Optimiser l'impact social et environnemental</li> <li>- Contribuer à la transition socio-environnementale</li> <li>- Soutenir la participation citoyenne et l'émancipation à travers la maîtrise de l'information et l'appropriation des technologies de l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audace</li> <li>- Complicité</li> <li>- Intelligence collective</li> <li>- Entraide</li> <li>- Égalité des chances</li> <li>- Respect et autonomisation des individus et communautés</li> <li>- Culture ouverte, création de biens communs</li> <li>- Émancipation, épanouissement, engagement individuel et collectif</li> <li>- Inclusion et diversité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertise en co-design social et processus participatifs</li> <li>- Expertise en innovation sociale</li> <li>- Expertise en numérique et culture</li> <li>- Expertise en entrepreneuriat social</li> <li>- Expertise en consultation publique</li> <li>- Expertise en développement des collectivités</li> </ul>
Critères d'exclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement direct</li> <li>- Recherche de financement uniquement</li> <li>- Design urbain</li> <li>- Gestion et mobilisation des connaissances</li> <li>- Accompagnement de projets n'ayant pas de vocation sociale ou environnementale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir un seul type d'économie : sociale, collaborative, marchande...</li> <li>- Rassembler les individus à travers la construction de nouveaux espaces collectifs</li> <li>- Faire de la recherche et du développement en innovation sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individualisme</li> <li>- Exclusion et discrimination</li> <li>- Irrespect</li> <li>- Surconsommation</li> <li>- Matérialisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travailleurs indépendants</li> <li>- Consultants embauchés par le secteur public directement</li> </ul>

## 2.2 Choix des organisations

Le choix des organisations participantes s'est appuyé sur notre proposition concernant l'interrelation entre l'orientation du processus de consultation et les différentes approches d'innovation sociale. Nous avons décidé de rendre notre recherche d'autant plus intéressante en approchant des organisations qui, selon nous, appartenaient à l'une des trois approches de l'innovation sociale explicitées dans notre cadre théorique.

Pour ce faire, nous avons élaboré un tableau (le Tableau 3.2 ci-dessous) qui classe quatre organisations de consultation en innovation sociale dans l'une des trois approches explicitées dans notre idéal type l'innovation sociale : approches et caractéristiques.

Ces quatre organisations ont été choisies parmi les trente répertoriées initialement, elles-mêmes selon les critères d'inclusion et d'exclusion élaborés au préalable. Nous aurions pu choisir trois organisations, une pour chaque approche de l'innovation sociale. Comme nous l'avons démontré dans notre revue, il existe de la littérature joignant la notion de *consultation* à l'approche néolibérale de l'innovation sociale (Dorioz, 2012) ainsi qu'à l'approche sociale-démocrate de l'innovation sociale (Belzile, 2017). Il n'existe cependant aucune étude se penchant sur la jonction entre la profession de consultant et l'approche émancipatrice de l'innovation sociale. Nous avons donc décidé de choisir deux organisations qui, selon nous, s'assimilent à cette approche.

Notre échantillon se constitue ainsi d'une organisation qui tend vers l'approche néolibérale; une organisation qui tend vers l'approche sociale-démocrate; et deux organisations qui tendent vers l'approche émancipatrice. Le tableau suivant est une proposition de classification des quatre organisations dans l'une des trois approches de l'innovation sociale que nous avons retenues.

Tableau 3.2 : Classification des organisations participantes dans  
L'Innovation sociale, approches et caractéristiques

CLASSIFICATION DES ORGANISATIONS OEUVRANT DANS LE DOMAINE DE LA CONSULTATION EN INNOVATION SOCIALE SELON LES TROIS APPROCHES D'INNOVATION SOCIALE				
Organisations de soutien à l'innovation sociale, en consultation et accompagnement	Organisation 1	Organisation 2	Organisation 3	Organisation 4
Critères de classification dans les approches d'innovation sociales identifiées				
Caractéristiques du porteur de l'innovation sociale ou de l'organisme de soutien à l'innovation sociale				
Producteurs d'innovation sociale	Individu (1)	Communauté / administrations publiques (2)	Communauté / administrations publiques (2)	Communauté / administrations publiques (2)
Modèle d'organisation	Entreprise sociale (1)	Entreprise collective (2)	Entreprise collective (coop) (2)	Entreprise sociale (inc) (1)
Mission	Sociale > Marchande (2,3)	Sociale > Marchande (2,3)	Sociale > Marchande (2,3)	Sociale > Marchande (2,3)
Forme juridique du porteur de l'IS	Entreprise sociale (1)	Entreprise sociale (1)	Coopérative de travailleurs, entreprise collective (2,3)	Entreprise sociale (1)
Ressources mobilisées	Capitaux privés, hybridation des ressources (marchandes, non-marchandes, volontaires) (1,2)	Autonomie financière et financements (1)	Autonomie financière (1)	Autonomie financière (1)
Nature de la gouvernance	<i>Je ne dispose pas de l'information</i>	Gouvernance publique / partenariats (2)	Autogestion gouvernance participative (3)	Autogestion (3)
Rapports dans l'organisation	<i>Je ne dispose pas de l'information</i>	<i>Je ne dispose pas de l'information</i>	Rapports inclusifs, participatifs et démocratiques entre les membres de la communauté (3)	Rapports inclusifs, participatifs et démocratiques entre les membres de la communauté (3)
Rapports entre organisations	Ouverture à la communauté et aux différents types de partenaires (1,2)	Rapports de partenariats poussés (1,2)	Nouveaux rapports entre les entreprises et la communauté (2) - collaboration	Nouveaux rapports entre les entreprises et la communauté (2) - collaboration
Vision de la société				
Solidarité	Philantropique et démocratique (1,2,3)	Démocratique (2,3)	Démocratique (2,3)	Démocratique (2,3)
Vision de la société	Communautaire, inclusive (2,3)	Holiste, inclusive (2)	Holiste, communautaire (3)	Holiste, communautaire (3)
Valeurs partagées	Bienveillance et sollicitude (1)	Inclusion et diversité/entraide et solidarité (2,3)	Entraide et solidarité/ collaboration (3)	Entraide et solidarité, collaboration (3)
Réponse aux inégalités	Combat contre la pauvreté et lutte pour l'égalité (1,2)	Lutte pour l'égalité et l'économie morale (2) - entreprise d'économie sociale	Lutte pour l'égalité et l'économie de partage (3)	Transformation des mentalités dans la lutte pour l'égalité (3)
Responsabilité des inégalités	Partagée (2,3)	Partagée (2,3)	Partagée (2,3)	Partagée (2,3)
Mécanisme de fixation des normes	Marché/délibération publique (1,3)	Redistribution/délibération publique (2,3)	Délibération publique (3)	Délibération publique (3)

CLASSIFICATION DES ORGANISATIONS OEUVRANT DANS LE DOMAINE DE LA CONSULTATION EN INNOVATION SOCIALE SELON LES TROIS APPROCHES D'INNOVATION SOCIALE				
Organisations de soutien à l'innovation sociale, en consultation et accompagnement Critères de classification dans les approches d'innovation sociales identifiées	Organisation 1	Organisation 2	Organisation 3	Organisation 4
<b>Vision de l'innovation sociale</b>				
<b>Innovation sociale centrée sur processus/finalité</b>	Finalité - processus (1,2,3)	Finalité - processus (1,2,3)	Processus (3)	Processus (3)
<b>Émergence</b>	D'une idée individuelle (1)	Des pouvoirs publics/d'initiatives citoyennes (2)	D'initiatives citoyennes (2,3)	D'initiatives citoyennes (2,3)
<b>Diffusion</b>	Marchandisation/utilisation par la communauté et par le plus grand nombre (1)	Essaimage/expérimentation (2,3)	Expérimentation (3)	Expérimentation (3)
<b>Appropriation</b>	Appropriation étendue (1,2)	Appropriation de proximité (3)	Appropriation de proximité (2,3)	Appropriation de proximité (2,3)
<b>Changement motivé par</b>	Entrepreneurs/société civile (1,3)	Société civile/collectivités (2)	Société civile/communautés (3)	Organisations de la société civile (3)
<b>Logique solutionnaire</b>	Systémique (3)	Fonctionnaliste (2)	Transformatrice/systémique (3)	Transformatrice/systémique (3)
<b>Dynamique</b>	Marchandise (1)	Reconnaissance - tiers secteur (2)	Marchandise (1)	Marchandise (1)
<b>Changement visé</b>				
<b>Transformation visée</b>	Transformation du système (3)	Réforme du modèle social (2) - inclusion et diversité	Transformation du système (3)	Transformation du système (3)
<b>Logique de changement enclenchée (selon les deux types de Bateson)</b>	Changement de type 2 : évoluton (3)	Changement de type 1 : homéostasie (1)	Changement de type 2 : évoluton (3)	Changement de type 2 : évoluton (3)
<b>Stratégie de mise à l'échelle favorisée</b>	Changement de valeurs/ <i>scaling deep</i> (3)	Institutionnalisation (2)	Changement de valeurs, <i>scaling deep</i> (3)	Changement de valeurs, <i>scaling deep</i> (3)
<b>Type d'innovation</b>	Disruptrice (3)	Institutionnelle (2)	Disruptrice (3)	Disruptrice (3)
<b>Structure et vision socioéconomique visée</b>	Capitalisme "créatif" ou "inclusif"/projets entrepreneuriaux inclusifs (1)	Social-démocratie 2.0 (2)	Post-capitalisme/démocratie économie (3)	Post-capitalisme/démocratie économie (3)

L'Organisation 1 tend vers l'approche néolibérale.<sup>3</sup>

L'Organisation 2 tend vers l'approche sociale-démocrate.

L'Organisation 3 tend vers l'approche émancipatrice.

L'Organisation 4 tend vers l'approche émancipatrice.

En vue d'augmenter la validité interne de notre recherche ainsi que la fiabilité des données, nous avons souhaité interroger deux consultants par organisation choisie. Nous avons donc un échantillon composé de quatre organisations et huit répondants.

Le tableau ci-dessous présente les organisations que nous allons étudier.

---

<sup>3</sup> Ces affirmations sont construites sur nos connaissances ainsi que sur notre compréhension des dynamiques et fonctionnements des quatre organisations choisies. Ainsi, dans le tableau, le (1) signifie que, pour le critère donné, nous plaçons l'organisation dans l'approche 1, soit l'approche néolibérale. Il en va de même pour les (2) et (3).

Tableau 3.3 : Nos quatre études de cas

Critères d'inclusion / Organisation	Services offerts	Mission	Valeurs	Profil des consultants
<b>Organisation 1</b>	Accompagnement sur des projets à vocation sociale; innovation organisationnelle; évaluation et mesure d'impact en économie sociale	Susciter l'action citoyenne; épauler des organisations et collectifs qui contribuent au changement social	Intelligence collective; respect et autonomisation des individus et communautés; émancipation, épanouissement, engagement individuel et collectif; égalité des chances	Expertise en innovation sociale; expertise en entrepreneuriat social; expertise en développement des collectivités
<b>Organisation 2</b>	Conseil en innovation sociale; accompagnement sur des projets à vocation sociale	Soutenir la participation citoyenne et l'émancipation à travers la maîtrise de l'information et l'appropriation des technologies de l'information	Respect et autonomisation des individus et communautés; culture ouverte, création de biens communs	Expertise en numérique et culture; expertise en entrepreneuriat social; expertise en consultation publique; expertise en développement des collectivités
<b>Organisation 3</b>	Facilitation sur des ateliers collaboratifs; codesign; innovation organisationnelle; conseil en innovation sociale	Optimiser l'impact social et environnemental; susciter l'action citoyenne	Intelligence collective; respect et autonomisation des individus et communautés; culture ouverte, création de biens communs	Expertise en co-design social et processus participatifs; expertise en consultation publique; expertise en développement des collectivités
<b>Organisation 4</b>	Facilitation sur des ateliers collaboratifs; formation et accompagnement sur des projets d'innovation sociale; innovation organisationnelle	Contribuer à la transition socioenvironnementale	Intelligence collective; entraide; inclusion et diversité	Expertise en codesign social et processus participatifs; expertise en développement des collectivités

### 3. Déroulement de la collecte de données

La collecte de données s'est effectuée de janvier à février 2020. Sept entrevues ont été menées sur le lieu de travail des personnes rencontrées. Une entrevue s'est déroulée par téléphone, la personne interviewée ne pouvant se rendre sur son lieu de travail ce jour-là. Chaque entrevue a duré entre 50 et 60 minutes, afin de respecter les disponibilités des répondants et rester concis dans notre future analyse. Avec l'approbation des personnes rencontrées, toutes les entrevues ont été enregistrées à l'exception de celle effectuée par téléphone, pour laquelle des notes rigoureuses ont été prises lors de l'appel téléphonique. Nous avons par la suite retranscrit chaque entrevue de manière assidue, pour assurer l'exactitude des données recueillies et faciliter leur analyse.

Nous avons établi le guide d'entretien de façon à ce que les questions soient semi-directives et simples. Ce dernier, disponible en Annexe 1, s'est construit en trois blocs : le premier visait la présentation du participant et de l'organisation à laquelle il appartient; le deuxième, dont les thèmes s'inspiraient des critères élaborés dans notre idéal type intitulé *La consultation comme mode d'intervention*, avait pour objectif la compréhension du processus de consultation mis en œuvre par le participant, la nature de sa relation avec le client ainsi que sa vision du rôle qu'il incarne; le dernier bloc, dont les questions s'inspiraient des thèmes élaborés dans notre idéal type intitulé *L'innovation sociale : approches et caractéristiques*, visait la compréhension de la vision de la transformation sociale portée par le consultant.

Cette grille d'entretien fut testée, avant de commencer les entrevues officielles, avec un consultant œuvrant dans le champ de l'innovation sociale, mais ne faisant pas partie de nos participants, le but étant d'en évaluer la pertinence et de pouvoir l'ajuster en conséquence. Les entrevues ont pris la forme de discussions informelles, des relances pertinentes faites lorsque nécessaire. La priorité fut donnée au développement des réponses fluides de la part des

participants, notre souhait premier étant de ne pas les couper dans leurs réponses et les mettre en confiance.

#### 4. Analyse de données

Notre guide d'entretien était initialement créé selon nos deux idéaux types et nous avons pour objectif d'analyser les données en nous appuyant sur les connaissances acquises lors de nos lectures. Les entrevues nous ayant cependant confronté à la réalité du terrain, de nouveaux thèmes et sous-thèmes ont émergé. Cela a favorisé une analyse interactive entre nos connaissances préalables et celles acquises lors de la collecte de données, et comparative entre les quatre organisations étudiées. Ce processus est développé dans la codification, la classification et la lecture interprétative de nos résultats.

##### 4.1 Codification des données

Dans le but de rester ouverts à la découverte de nouveaux thèmes et sous-thèmes liés à notre recherche, c'est après une première lecture assidue de toutes les entrevues retranscrites que nous avons fait ressortir les thèmes figurant dans le tableau suivant. Nous avons, lors d'une deuxième lecture rigoureuse des entrevues, associé chaque thème à une couleur.

Le tableau suivant présente cette codification par couleurs.

Tableau 3.4 : Codification par couleurs

Thème	Couleur
Profil du consultant	Aucune
Mission de l'organisation	Vert
Forme de gouvernance de l'organisation	Vert clair
Orientation du processus de consultation	Rouge foncé
Outils mobilisés par le consultant	Rouge
Type de relation client-consultant	Orange
Rôle du consultant	Jaune
Orientation du processus d'innovation sociale	Bleu clair
Définition de l'innovation sociale	Bleu pastel
Profondeur de l'innovation sociale	Bleu foncé
Logique solutionnaire portée par le consultant	Rose
Objectifs de changement	Violet

Différents sous-thèmes qui ne figuraient pas dans nos idéaux types ont émergé de cette deuxième relecture, nous permettant d'affiner notre compréhension des phénomènes observés dans ce mémoire, soient les pratiques de consultation propres aux organisations évoluant dans le champ de l'innovation sociale et les rôles des consultants évoluant dans le champ de l'innovation sociale. .

#### 4.2 Classification des données

Après avoir retranscrit et relu les entretiens assidûment pour en faire émerger des thèmes et sous-thèmes pertinents, nous avons procédé à une classification rigoureuse de nos données à l'aide de tableaux élaborés grâce au logiciel Excel, en suivant le modèle ci-dessous :

Tableau 3.5 : Classification des résultats en thèmes et sous-thèmes

Thèmes	Sous-thèmes
Profil du consultant	Intérêts, rôle au sein de l'organisation
	Études, formation
	Motivation à travailler dans ce milieu
<b>CONSULTATION</b>	
Orientation du processus	Tâche à accomplir
	Processus d'accompagnement
Activités de l'organisation	Services offerts
	Processus, étape par étape
Outils et compétences	Outils mobilisés
	Compétences du consultant
Nature de la relation client-consultant	Type de relation
	Niveau de confiance
	Relation d'apprentissage mutuelle
Rôle du consultant	Ce qu'il est
	Ce qu'il n'est pas
<b>INNOVATION SOCIALE</b>	
Présentation de l'organisation	Mission
	Gouvernance
	Histoire, structure, segments d'activités
	Objectifs de transformation sociale (projets/valeurs)
Consultant : Définition de l'IS comme outil de transformation sociale, à travers son contenu	IS dans la finalité ou dans le processus
	Émergence
	Diffusion
	Appropriation
Consultant : Définition de l'IS comme outil de transformation sociale, en tant qu'écosystème	Vision de l'IS comme secteur
	Producteurs d'IS
	Logique solutionnaire et profondeur de l'IS
Consultant : Objectifs de changement social	Plus gros défi de transformation sociale de chacun
	Ce qu'évoque une société post-capitaliste
	Idéal de chacun

### 4.3 Analyse de données

Notre analyse de données s'est ainsi faite à travers l'interaction entre les thèmes inspirés de nos idéaux types et les nouveaux thèmes et sous-thèmes ayant émergé de notre collecte de données. Une fois notre classification faite et nos données triées, nous avons élaboré des résumés pour chaque sous-thème, organisation et consultant.

## 5. Validation méthodologique

Pour tenir compte de la nature humaine complexe de cette recherche, notre choix méthodologique s'est porté vers une méthodologie qualitative composée d'études de cas et d'entretiens semi-directifs. Notre analyse s'est donc concentrée sur des critères de validité interprétatifs, en prenant appui sur ceux présentés par Pozzebon (2004), Stake (1998), Glesne (2004), Mason (1997), Patton (1990), Schultze (2000), Golden-Biddle and Locke (1993), Myers (1999) et Pettigrew (1990), (cités par Pozzebon, Rodriguez, et Petrini (2014)).

En effet, les critères interprétatifs ci-dessous permettent de justifier l'impossibilité, dans une recherche comme la nôtre visant la compréhension de processus sociaux, de « séparer l'expérience de l'interprétation qui en est faite par les personnes interviewées » (Belzile, 2017 : 66). La *consultation* et l'*innovation sociale* étant deux notions floues qui en chapeautent une multitude d'autres, la validité des données récoltées devait se mesurer par leur fiabilité. Nous avons donc favorisé, à travers ces études de cas, la validité interne de nos données et l'analyse en profondeur des organisations approchées.

Tableau 3.6 : Critères de validité interprétatifs et application dans le cadre du présent mémoire

Critère de validité	Application dans le cadre de ce mémoire
<p><b>Authenticité :</b> Interaction avec le matériau empirique : Le chercheur était-t-il présent lors de la collecte de données ?</p>	<p>Les entrevues ont été menées en personne, sauf une menée par appel téléphonique. La chercheuse a également une connaissance approfondie du milieu de l'innovation sociale et des expériences professionnelles en consultation lui permettant de comprendre les dynamiques propres à l'écosystème.</p>
<p><b>Plausibilité :</b> Rationalité de l'explication : L'interprétation des données est-elle rationnelle, a-t-elle du sens ? Est-elle possible dans d'autres contextes ?</p>	<p>L'interprétation s'appuie sur la littérature étudiée ainsi que sur l'expérience de la chercheuse dans les milieux de la consultation et de l'innovation sociale, elle est donc rationnelle. Les résultats ayant fait ressortir des points de vue similaires et la répétition de certaines données, cette interprétation est possible dans d'autres contextes.</p>
<p><b>Criticalité :</b> Interprétation critique : Le texte amène-t-il le lecteur à examiner ses propres postulats ? Inclut-il la possibilité de critiquer les conditions sociales et la répartition du pouvoir actuels ?</p>	<p>La modification de nos deux tableaux de référence traduit de la criticalité de l'interprétation, celle-ci s'appuyant sur une analyse comparative ayant permis de rester ouverts à la fois aux connaissances de la chercheuse et aux données récoltées. La critique des conditions sociales et de la répartition du pouvoir actuels est portée par le sujet même de la recherche, à travers la compréhension des processus inhérents à la consultation en innovation sociale.</p>
<p><b>Réflexivité :</b> Réflexion sur la production du texte et l'utilisation du langage : L'auteur révèle-t-il son rôle et sa sélection des voix et acteurs représentés dans le texte ? Le texte révèle-t-il des détails sur l'auteur, entrelaçant le contenu « effectif » et confessionnal ?</p>	<p>L'analyse et l'interprétation des résultats s'appuie sur la littérature et les cadres d'analyse établis en fonction de celle-ci, mais tient compte de manière inductive des résultats récoltés et des points de vue variés ayant émergés sur le terrain. Le cadre d'interprétation a subi des transformations importantes rendant compte de la réflexivité de la recherche.</p>

Source : Pozzebon, Rodriguez et Petrini, 2014 : 296, traduction libre

## **Chapitre 4**

### **Présentation des résultats**

À travers ce mémoire, nous cherchons à comprendre en quoi consiste la consultation en innovation sociale. Nous avons pour cela mené une enquête de terrain auprès de quatre organisations œuvrant dans ce domaine, et nous présentons ici les résultats de notre analyse thématique et comparative. Nous nous appuyons sur les similarités et les nuances entre les quatre cas étudiés; cela dans l'optique de faire ressortir les « phénomènes et processus qu'ils mettent en évidence » (Ayerbe et Missonier, 2007).

Nous prenons soin de respecter l'anonymat de chaque participant. Les consultants sont présentés sous des faux noms, et les organisations sont nommées « Organisation 1, 2, 3, 4 ».

La présentation des résultats se divise en deux parties nous permettant d'apporter des éléments de réponse pertinents à notre problématique. La première porte sur les similarités entre les organisations, soient les ressemblances mettant en lumière les caractéristiques et profils types ressortant de nos études de cas. La seconde partie souligne les nuances entre les organisations et les spécificités propres à chacune d'elles.

#### **1. Similarités des pratiques et des rôles**

Les quatre organisations que nous avons étudiées se caractérisent toutes comme étant des organisations d'innovation sociale faisant la promotion de certaines valeurs et modes de fonctionnement à travers la professionnalisation d'une démarche d'accompagnement de projets à vocation sociale.

## 1.1 Des organisations d'innovation sociale...

Comme présentées dans notre méthodologie, nos quatre études de cas sont des organisations guidées par une mission et des valeurs particulières, visant une meilleure justice sociale. Nous présentons ici la forme de gouvernance qu'elles adoptent, la mission de chacune de ces organisations telle qu'énoncée par les participants lors de notre collecte de données et les segments d'activités ciblés. En plus d'accompagner des projets à vocation sociale, les praticiens de ces organisations accordent de l'importance à ce que leurs activités incarnent et favorisent une certaine perspective sur le changement social.

### 1.1.1 Gouvernance démocratique et gestion participative

*Tableau 4.1 : Gouvernance et gestion*

Des organisations d'innovation sociale ...				
	Organisation 1	Organisation 2	Organisation 3	Organisation 4
<b>Gouvernance</b>	Cette organisation, comme OBNL, bénéficie d'une "gouvernance en constellation" : le comité administratif (CA) a un rôle de noyau administratif, le comité de partenaires propose des projets transversaux selon des critères respectant les valeurs de l'organisation, et un comité de militants l'aide à identifier des enjeux criants rencontrés par les praticiens. La gouvernance interne n'est pas tant hiérarchique, les employés travaillent tous ensemble selon les expertises de chacun (en mode agile).	Cette organisation, comme OBNL, a un CA indépendant chargé d'élargir le <i>membership</i> . Il y a une structure hiérarchique claire, mais une grande culture participative dans la prise de décisions.	Cette organisation, en tant que coopérative autogérée, fonctionne en horizontalité. Il n'y a pas de rôles prédéfinis ou de hiérarchie : tous les membres sont égaux et respectent les dix rôles coécrits au préalable. Leurs décisions sont prises par consensus, la plupart lors de réunions hebdomadaires ouvertes aux invités qui peuvent adopter un rôle d'observation ou participer à la prise de décision comme les membres de la coopérative.	Même en tant qu'entreprise inc., cette organisation vise un modèle d'associés égaux, avec une "gouvernance dans le style d'une coopérative". Les deux employés fonctionnent par consensus, mais souhaitent éviter la lourdeur que peut amener le modèle d'une entreprise d'économie sociale.

En tant qu'entreprises d'économie sociale, les quatre organisations étudiées adoptent une gouvernance démocratique basée sur un processus de prise de décisions horizontal et participatif, bien qu'elles aient des formes juridiques différentes. Deux sont des organismes à but non lucratif (OBNL), l'une est une

coopérative autogérée, et la dernière est une entreprise incorporée. Caroline, de l'Organisation 1, affirme que cette organisation a adopté un mode de gouvernance interne qui relève de la méthode Agile : « On va fonctionner plus comme ça, en mode agile ou en tout cas tout le monde en transversal, plus à l'horizontale » (Caroline, communication personnelle, 22 janvier 2020).

Originellement mis sur pied pour le développement de logiciels, les principes du mode agile sont aujourd'hui appliqués en gestion et traduisent d'une certaine manière de faire face au changement et à l'incertitude au sein de l'organisation (Beedle *et al.*, 2001). Cette méthode s'appuie sur douze principes qui favorisent notamment la communication transparente et inclusive entre toutes les parties prenantes d'un projet ainsi que l'auto-organisation des équipes; et prônent l'agilité et l'adaptabilité constante de ces dernières face à des éléments exogènes.

Gabriel, praticien de l'Organisation 2, affirme que celle-ci fonctionne avec une gestion participative qui se différencie de la gestion horizontale (soit l'autogestion) en ce qu'il y a une hiérarchie définie et respectée de tous les employés. Cependant, comme le dit Gabriel, « C'est plus au niveau de la culture qu'elle est très participative pour impliquer les gens dans les décisions qui les concernent [...]. La plupart du temps c'est des consensus » (Gabriel, communication personnelle, 21 janvier 2020). La prise de décision par consensus est commune aux quatre organisations. Selon le politologue Luc Vodoz, « elle permet la création d'une solution inédite, susceptible de satisfaire les partenaires de la décision de manière plus profonde que suite à une série de concessions » (Vodoz, 1994 : 1).

La gouvernance démocratique et la gestion participative ou complètement horizontale appliquées dans ces organisations traduisent leur désir d'internaliser des valeurs propres à l'innovation sociale telles que l'inclusivité des employés et la prise de responsabilité égale face aux dynamiques et activités de l'organisation.

La forme juridique vient cependant modifier le niveau de profondeur de cette gouvernance et les rôles de certaines composantes de l'organisation, comme le comité administratif qui est composé de membres externes pour les deux OBNL et de membres usagers pour la coopérative. En tant que coopérative autogérée, les praticiens de l'Organisation 3 disposent d'un cadre plus propice à la prise de décision horizontale et participative, dans la mesure où c'est l'une des caractéristiques propres à la forme juridique de la coopérative. En effet, Fauquet (1965) définit la coopérative comme étant une « entreprise de service », soit « les entreprises créées par l'État, les municipalités ou autres corps publics pour assurer des services d'intérêt général » (Fauquet, 1965 : 72) s'opposant aux « entreprises capitalistes » (Fauquet, 1965 : 73) et aux « entreprises de rapport » soit « toutes autres entreprises fondées et gérées en considération de la somme des profits à en tirer » (Fauquet, 1965 : 73). Alors que, dans l'entreprise capitaliste, la satisfaction des besoins des usagers n'est pas la finalité même de l'entreprise, mais plutôt un moyen d'amasser plus de profit; l'entreprise coopérative a pour but premier de servir les intérêts de ses membres usagers, qui sont alors les principaux bénéficiaires. Ce sont ces mêmes usagers qui définissent l'objet (l'activité, la finalité) de la coopérative, le capital n'étant qu'un moyen pour parvenir à satisfaire les besoins des membres. Outre la différence entre les bénéficiaires du fonctionnement de l'entreprise (les actionnaires pour l'entreprise capitaliste et les usagers pour l'entreprise coopérative), les actes de gestion sont différents dans une entreprise de service (et plus spécifiquement une coopérative) et dans une entreprise de rapport (Fauquet, 1965). Dans une entreprise de rapport, le droit de décision est proportionnel au capital détenu et fonctionne sur le principe d'« une action = un vote ». Dans une entreprise coopérative, le droit de décision (vote) est attaché à la personne, est indépendant de la quantité de capital ou d'opérations apportées et fonctionne sur le principe d'« un membre = un vote ». De plus, le social (et non le profit) régit la coopérative et la dignité de chaque membre est valorisée pour assurer une égalité entre les personnes dans la prise de décision (Fauquet, 1965).

Ainsi, lorsque Louis, de l'Organisation 4, affirme que l'Organisation adopte une « gouvernance dans le style d'une coopérative » (Louis, communication personnelle, 20 janvier 2020) même en étant une entreprise incorporée, cela se traduit par la valorisation de l'opinion de chacun des deux employés dans le processus de prise de décision par consensus. Lorsqu'il dit vouloir « éviter la lourdeur que peut amener le modèle d'une entreprise d'économie sociale » (Louis, communication personnelle, 20 janvier 2020), il fait référence au risque pour les entreprises d'économie sociale de devoir « se cantonner à l'action pour laquelle elles ont été reconnues » par les pouvoirs publics (Bouchard, 2006 cité par Muller et Tanguy, 2019 : 21), que nous mentionnions dans notre revue de littérature. En étant deux associés égaux d'une entreprise incorporée, ils s'offrent la liberté d'adapter leur mode de gouvernance, mais également les choix de consommation qu'ils font comme entreprise (Louis, communication personnelle, 20 janvier 2020).

### 1.1.2 Prioriser la mission sociale et non la mission marchande

*Tableau 4.2 : Mission*

Des organisations d'innovation sociale ...				
	Organisation 1	Organisation 2	Organisation 3	Organisation 4
Mission	L'organisation a pour mission la réduction des obstacles entre l'idée et l'impact d'un projet; mais également se donner le temps de comprendre, faire de l'introspection et avancer dans la pratique de la consultation en innovation sociale.	L'organisation a pour mission d'initier et accompagner des projets qui vont contribuer à créer une société solidaire et en mouvement, ainsi que d'apporter une compréhension plus claire de ce qu'est l'innovation sociale et permettre à ses clients de s'outiller pour innover socialement.	L'organisation a pour mission d'amener des transformations profondes dans les systèmes par la collaboration.	L'organisation a pour mission principale d'amener un changement de paradigmes et de mentalités chez ses clients, ainsi que de contribuer à la transition socio-écologique.

La mission de chacune des quatre organisations vise un changement conséquent des structures actuelles de nos sociétés. Que ce soit à travers la recherche et développement en innovation sociale, le développement des capacités des citoyens et du système, la collaboration ou encore le changement de récit dans

l'imaginaire collectif, ces organisations visent le renforcement de la résilience de nos sociétés face aux défis sociétaux. En disant vouloir « amener des transformations profondes dans les systèmes par la collaboration », les praticiens de l'Organisation 3 visent un changement social qui soit systémique : « On s'inscrit toujours dans une intention de développer les capacités du système » (Charlotte, communication personnelle, 4 février 2020).

En effet, les innovations sociales deviennent une source de transformations sociales lorsqu'elles représentent un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux, et contribuent ainsi à l'émergence de nouveaux modèles de développement (Harrison, 2004). Une transformation sociale renvoie plus radicalement à une nouvelle représentation de la société passant par l'ancrage des innovations sociales au sein d'une nouvelle façon de voir et résoudre les problèmes. Cette nouvelle représentation de la société se concrétise, pour nos participants, par un « changement de mentalités », un « changement de paradigmes » ou encore un « changement de culture » (Louis, Alexandre et Charlotte, communications personnelles, 20 et 22 janvier et 4 février 2020).

Notons que les missions des Organisations 1 et 2 font ressortir le caractère écosystémique de l'innovation sociale comme secteur. À travers la recherche et le développement en innovation sociale et la démocratisation de l'innovation sociale, l'Organisation 1 et 2 souhaitent la rendre plus accessible aux citoyens et aux différents acteurs de changement. Caroline, de l'Organisation 1, fait allusion au champ de l'innovation sociale comme étant un « monde encore flou et politisé » (Caroline, communication personnelle, 22 janvier 2020). Alexandre, de l'Organisation 1 également, s'y réfère comme un « secteur au sein duquel différentes modalités doivent graviter, tels que des organismes de recherche ainsi que des intermédiaires en soutien aux producteurs d'innovation sociale » (Alexandre, communication personnelle, 22 janvier 2020). Gabriel, de l'Organisation 2, fait allusion à l'innovation sociale comme étant un « secteur qui a ce devoir d'entraide et de soutien en fournissant les outils à ceux qui n'en ont pas ou qui n'ont pas les moyens de les développer » (Gabriel,

communication personnelle, 21 janvier 2020). Alice, de l'Organisation 2 également, mentionne le caractère flou du champ de l'innovation sociale : « Il souffre d'une définition claire, pour cela ne rejoint pas autant de monde qu'il devrait. » (Alice, communication personnelle, 21 janvier 2020). Les praticiens des Organisations 3 et 4 ont également souligné le caractère sémantique de l'innovation sociale, en insistant sur sa capacité à provoquer du changement. Jules, de l'Organisation 4, mentionne l'innovation sociale comme étant un « système qui suscite une cohérence et une résonance autour de certaines valeurs. » (Jules, communication personnelle, 6 février 2020). Louis, de l'Organisation 4 également, s'y réfère comme « un écosystème qui doit assumer son rôle de provocateur de changement d'habitudes » (Louis, communication personnelle, 20 janvier 2020). Charlotte, de l'Organisation 3, affirme que l'innovation sociale est un « écosystème propice au changement qui ouvre trois niveaux d'intervention : individuel, collectif et systémique » (Charlotte, communication personnelle, 4 février 2020).

Les consultants de ces quatre organisations, en évoluant dans le champ de l'innovation sociale, prônent une certaine vision du changement social qui s'inscrit dans des valeurs d'entraide et de solidarité. Ils placent leurs organisations dans une logique de changement systémique qui vient contrebalancer une vision néolibérale et matérialiste.

### 1.1.3 Favoriser la transition socioécologique

Tableau 4.3 : Segments d'activités

Des organisations d'innovation sociale ...				
	Organisation 1	Organisation 2	Organisation 3	Organisation 4
Segments d'activités	L'organisation s'est concentrée sur l'observation de l'écosystème d'innovation sociale dans lequel elle évolue, en soutenant principalement des organisations sur des thématiques d'impact particulières (sécurité alimentaire...) et cherche maintenant à trouver des solutions applicables à tous les secteurs et tous les types d'organisation (solutions financières...) afin de favoriser la transition socioécologique.	L'organisation oeuvre dans les secteurs du numérique et de la culture, dans le public auprès des communautés, ainsi qu'auprès d'autres organisations d'économie sociale pour enclencher une transition socioécologique.	L'organisation est un laboratoire d'expérimentation en innovation organisationnelle et un acteur dans la transition socioécologique. Elle travaille avec les secteurs privé, public et communautaire.	L'organisation oeuvre dans plusieurs secteurs (public, privé, communautaire) pour favoriser la transition socioécologique à travers la stimulation de l'intelligence collective.

Favoriser la transition socioécologique est un désir commun à ces quatre organisations qui en font leur ligne directrice, considérant que nous nous trouvons dans « un système économique qui n'encourage pas du tout les comportements sains pour la planète » (Charlotte, communication personnelle, 4 février 2020). Alexandre, de l'Organisation 1, affirmait : « On vise à amener la société à collaborer mieux sur des enjeux sociaux racines, comme la transition socioécologique » (Alexandre, communication personnelle, 22 janvier 2020); et Jules, de l'Organisation 4, mentionnait : « La transition écologique, nous la voyons comme une transition au niveau des paradigmes dans la société » (Jules, communication personnelle, 6 février 2020).

Alors que le concept de *transition écologique* se concentre davantage sur les paramètres technologiques des problèmes environnementaux et n'aborde pas la question des rapports socioéconomiques qui s'y rattachent (L'Allier, 2016), le concept de *transition socioécologique* révèle l'articulation entre écologie et socioéconomie. Il met en lumière les dimensions éthiques et politiques qui entrent en compte dans les solutions proposées aux problèmes environnementaux. La socioécologie cherche à comprendre la crise

environnementale comme résultant d'une configuration particulière de l'économie, affectant davantage certains groupes sociaux plus vulnérables que d'autres (Le Labo de l'ESS, 2020). La transition socioécologique suppose ainsi que la transformation de notre rapport à l'environnement passe de surcroît par la réorganisation de nos relations socioéconomiques. Elle postule que le système capitaliste, reposant sur une économie extractiviste et globalisée, est motrice d'inégalités entre les classes sociales, les sociétés, et les différentes espèces habitant cette planète. La transition socioécologique nous empresse de repenser notre rapport à la nature en passant par une transition systémique modifiant les composantes économiques, sociales, culturelles et politiques qui régulent aujourd'hui nos comportements destructeurs envers les écosystèmes. Elle concerne une « complexité écosystémique qu'il s'agit d'appivoiser » (Ministère de la Transition Écologique et Solidaire, 2017 : 38).

Pour enclencher et favoriser la transition socioécologique et réorganiser nos relations socioéconomiques, les praticiens des quatre organisations étudiées travaillent principalement avec les secteurs public, parapublic et communautaire ainsi qu'avec des organisations d'économie sociale. Ils travaillent moins avec le secteur privé, d'autant plus que l'opinion de certains sur sa capacité à participer à un changement systémique est mitigée. Comme l'affirme Alice, les praticiens de l'Organisation 2 ont « défini trois pôles qui orientent les mandats sur lesquels on accepte de travailler. On a le pôle économie sociale, le pôle villes et le pôle culture et numérique ». En effet, elle affirmait également qu'elle n'a « pas beaucoup confiance dans le secteur privé » (Alice, communication personnelle, 21 janvier 2020). Gabriel, de l'Organisation 2 également, soutenait : « je ne sens pas que c'est avec des clients privés qu'on va pouvoir accomplir notre mission donc on va surtout vouloir aider les organisations publiques collectives à développer des projets d'innovation sociale » (Gabriel, communication personnelle, 21 janvier 2020). D'après Jules, qui travaille pour l'Organisation 4, le secteur privé « aura moins le courage de faire des changements, même théoriquement, qui sont super profonds et qui remettent en question » le modèle de société actuel (Jules,

communication personnelle, 6 février 2020). Les praticiens des Organisations 1 et 3 n'expriment pas d'animosité quant à la capacité du secteur privé à jouer un rôle dans le changement social, mais leurs liens avec ce dernier sont moins solides. Caroline, de l'Organisation 1, soutenait : « Là où on travaille moins, c'est le milieu privé, les entreprises, même si c'est un souhait. Pour le moment, ce secteur fait moins partie de notre réseau » (Caroline, communication personnelle, 22 janvier 2020). Les praticiens de l'Organisation 1 se concentrent sur des « questions d'impact social dans un secteur pour une communauté particulière », telles que « l'autonomie des personnes âgées dans l'espace public, la mobilité durable en ville, la sécurité alimentaire, l'accessibilité des personnes handicapées », soit des « verticales d'impact qui se parlent peu » comme les nomment Alexandre (Alexandre, communication personnelle, 22 janvier 2020). Sur du long terme, ils vont se concentrer sur des solutions plus transversales, c'est-à-dire des « obstacles rencontrés par toutes ces verticales-là, comme l'innovation financière », en ce que l'« idée est d'aller un peu plus loin que l'accompagnement des projets citoyens qui sont sur des verticales et aller sur de l'accompagnement sur des horizontales, des systèmes entiers » (Alexandre, communication personnelle, 22 janvier 2020). Les praticiens de l'Organisation 3 travaillent avec le secteur privé lorsque les entreprises qui les approchent mettent de l'avant une intention de changement : « À partir de moment où quelqu'un nous demande de l'aide en sachant que nous sommes dans une quête de transformation socioécologique, nous sommes contents de les accompagner » (Charlotte, communication personnelle, 4 février 2020).

À travers leur gouvernance démocratique et leur gestion participative, leur mission sociale et leurs segments d'activités tournés vers le renforcement de la résilience de nos sociétés face aux nombreux défis auxquels elles font face, ces organisations se placent comme des acteurs clés dans le champ de l'innovation sociale. Les praticiens qui les composent se rejoignent dans leur désir d'enclencher un changement qui soit systémique et teintent leurs organisations de cet espoir *transformationniste*.

## 1.2 ... Qui professionnalisent une démarche d'accompagnement en innovation sociale

Ces organisations professionnalisent une démarche d'accompagnement en innovation sociale qui s'appuie sur des bases similaires pour ce qui est des principales étapes du processus de consultation, des outils mobilisés par les consultants ou d'un certain rôle que ceux-ci peuvent adopter.

### 1.2.1 La consultation comme processus d'accompagnement

*Tableau 4.4 : Orientation du processus*

...Qui professionnalisent une démarche d'accompagnement				
	Organisation 1	Organisation 2	Organisation 3	Organisation 4
Orientation du processus de consultation	Le processus s'oriente en fonction des besoins du partenaire et de l'écosystème, à travers la cocréation, l'expérimentation et un accompagnement personnalisé pour agir comme une "caisse de résonance".	L'organisation a pour finalité d'accompagner le client à travers les solutions au défi qui se présente à lui, en le faisant sortir de sa zone de confort et en inculquant des valeurs de partage, collaboration et transparence. Elle souhaite être impliquée sur toute la durée d'un projet.	L'organisation oriente toujours son processus en fonction des besoins du client, pour "monter un processus pédagogique d'apprentissage mutuel", et accompagner le client vers l'autonomie, en le sortant de sa zone de confort.	Le processus d'accompagnement mis en œuvre par cette organisation varie selon les mandats, mais il doit toujours permettre d'amener un changement de paradigmes à petite ou grande échelle, et il est toujours rétroactif. Le résultat se trouve dans le processus même et non dans le livrable.

Les praticiens des quatre organisations mettent en place un processus de consultation qui prend la forme d'un accompagnement adapté, équilibré entre les besoins du client et le remplissage de leur mission. Louis et Alexandre, qui travaillent respectivement dans les Organisations 4 et 1, affirment que leur activité diffère d'un type de consultation « pure et dure » (Louis, communication personnelle, 20 janvier 2020) et que le service offert n'est pas comparable à un type de consultation « formaté, top-down et unidirectionnel » (Alexandre, communication personnelle, 22 janvier 2020). En effet, l'adaptabilité des services offerts aux différents projets et l'importance accordée par les praticiens à l'apprentissage social mutuel généré par leurs activités vient humaniser le processus. Louis nous expliquait que, lorsqu'il travaillait dans une organisation de consultation en développement durable qui mettait en place un processus suivant une approche plus traditionnelle, il se concentrait sur l'écart entre les problèmes et les solutions afin de proposer des solutions à ses clients qui leur

permettraient de se rapprocher de leurs objectifs. Il affirme que « c'était un petit peu plus dans une logique d'imposition, que vraiment prendre le temps d'être à l'écoute du milieu, des relations humaines et faire que les idées émergent d'elles-mêmes et soient applicables » (Louis, communication personnelle, 20 janvier 2020). Au sein de l'Organisation 4 dans laquelle il travaille aujourd'hui, Louis affirme que le résultat se trouve davantage, pour le client, « dans le processus même et non dans le livrable » (Louis, communication personnelle, 20 janvier 2020).

Nous avons présenté les offres de services de ces organisations dans notre chapitre sur la méthodologie. Lors de la collecte de données cependant, nous avons approfondi notre compréhension des différents services offerts. L'accompagnement de projets à vocation sociale à travers de la gestion de projet, du développement organisationnel ou du développement d'affaires est une base commune aux quatre organisations. Toutefois, alors que les praticiens de l'Organisation 1 ont davantage insisté sur le transfert de connaissances et l'évaluation d'impact, ceux de l'Organisation 2 ont mis l'emphase sur le développement de stratégies numériques et le développement des capacités des citoyens. Les consultants de l'Organisation 3 ont, eux, insisté sur leurs ateliers collaboratifs, et ceux de l'Organisation 4 ont développé sur leurs pratiques de facilitation.

La notion d'*accompagnement* est cependant celle qui est le plus ressortie de notre collecte de données, et les consultants portent tous une attention particulière non seulement à l'apprentissage qu'ils apportent à leurs clients, mais également celui qu'ils retirent de leurs interactions avec ces derniers.

### 1.2.2 Les étapes du processus : entre réflexivité et expérimentation

Tableau 4.5 : Étapes du processus

...Qui professionnalisent une démarche d'accompagnement				
	Organisation 1	Organisation 2	Organisation 3	Organisation 4
<b>Étapes du processus de consultation</b>	<p>Les étapes varient dépendamment du besoin d'accompagnement, mais se résument comme suit :</p> <p>Pour le volet service-conseil :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rencontre des partenaires, phase de diagnostic, discussion sur l'évaluation du projet et les ressources</li> <li>2. Plan d'intervention</li> <li>3. Processus itératifs et expérimentations pendant le mandat</li> <li>4. Pas de recommandation, mise en oeuvre avec le partenaire</li> </ol> <p>Pour le volet incubation :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Développement de la résilience des participants</li> <li>2. Définition d'une stratégie d'impact à travers la théorie du changement</li> <li>3. Prototypage</li> <li>4. Exploration des stratégies de déploiement</li> </ol>	<p>Les étapes varient en fonction du mandat, mais se généralisent comme suit :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rencontre de démarrage, diagnostic</li> <li>2. Recherche de solutions itérative</li> <li>3. Processus de validation : soumission de certains rapports ou recommandations de mi-parcours, discussions avec le client</li> <li>4. Approche financière et opérationnelle : évaluation de la possible mise en place de la solution recommandée.</li> <li>5. L'accompagnement du client dans la mise en place des recommandations ne se fait pas automatiquement, elle peut se faire en phase 2 d'un mandat</li> </ol>	<p>Les étapes sont, en général, les suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une ou deux rencontres permettant de clarifier le diagnostic et dégager une intention</li> <li>2. Design des outils, cocréation de la formule de consultation en équipe. Premier brouillon retravaillé avec le client ensuite; puis collecte des données à l'aide d'écoutes anthropologiques du milieu, <i>benchmark</i>, activités de cocréation</li> <li>3. Analyse des données, effectuée de manière multisensorielle</li> <li>4. Rapport final "le plus transparent possible"</li> <li>5. <i>Coaching</i> ponctuel</li> </ol>	<p>Les étapes varient d'un mandat à l'autre, mais se résument comme suit :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rencontre de lancement, premier contact orienté sur les valeurs de l'organisation et leur concordance avec celles du client, définition des paramètres du mandat</li> <li>2. Compréhension du problème et diagnostic en "pokant le système"</li> <li>3. Rapport final discuté avec le client (l'organisation est rarement présente dans la mise en place des recommandations)</li> <li>4. Fin du mandat : rencontre de rétroaction sur les activités de l'organisation</li> </ol>

Les étapes suivies par les quatre organisations lors du processus de consultation sont sensiblement les mêmes en ce qui concerne les phases d'initialisation et d'action du processus de consultation : une rencontre de démarrage avec le client, suivie d'un diagnostic élaboré avec le client, et un processus de recherche de solutions qui se fait de manière itérative, toujours en cocréation avec le client.

Cette dimension réflexive et itérative de la consultation en innovation sociale est renforcée par son côté expérimental. En effet, nous avons développé sur l'importance, pour ces praticiens, d'équilibrer leur activité entre le besoin réel du client et leur mission sociale. Les défis de transformation sociale auxquels ces praticiens s'attèlent se caractérisent par le besoin de réponses urgentes et efficaces, ce qui ne favorise pas le renouveau dans les solutions proposées et entraîne une certaine homogénéisation des processus. Comme le mentionnait Gabriel, qui travaille pour l'Organisation 2, si l'humanité n'est pour le moment pas capable de s'entendre sur le modèle de société à construire pour répondre aux besoins du plus grand nombre, il est essentiel de réfléchir à des manières de « mettre la société en mouvement » (Gabriel, communication personnelle, 21 janvier 2020). Pour ce faire, la réflexivité et l'expérimentation sont des éléments cruciaux. Ils renvoient à l'adaptabilité au changement, à l'incertitude et à la

spontanéité. En effet, l'expérimentation a le pouvoir de mener à l'amélioration continue : « C'est en expérimentant que l'on découvre ce qui fonctionne » (Gabriel, communication personnelle, 21 janvier 2020). Expérimenter des nouvelles collaborations entre de nouveaux acteurs, des nouvelles méthodologies dans de nouveaux contextes, ou encore expérimenter, avec le client, la construction de nouveaux récits pour rejoindre différents publics et accélérer la prise de conscience collective quant au besoin de changement. C'est à cela que Louis, de l'Organisation 4, fait référence lorsqu'il parle de « poker le système » pendant la phase d'action du mandat : « Tu ne sais pas elles sont où les zones de sensibilité au système au début, donc tu *pokes* et à partir de ce moment-là on sait où il faut travailler des choses » (Louis, communication personnelle, 20 janvier 2020).

Notons que même si les quatre organisations suivent des étapes similaires en ce qui concerne les phases d'initialisation et d'action du processus de consultation, et qu'elles accordent toutes plus ou moins d'importance à la réflexivité et à l'expérimentation, elles ne finalisent pas toutes les mandats de la même manière. Comme nous le développons plus bas, les praticiens de l'Organisation 1 sont les seuls qui vont jusqu'à la mise en place des recommandations avec leurs clients.

### 1.2.3 Les outils du processus : entre participation et inclusivité

Tableau 4.6 : Outils du processus

...Qui professionnalisent une démarche d'accompagnement				
	Organisation 1	Organisation 2	Organisation 3	Organisation 4
Outils mobilisés	Les outils sont inspirés des laboratoires vivants et des démarches de cocréation : communication des diagnostics à l'oral; "démarches d'écoute" : entretiens, ateliers, focus groups; démarches créatives : <i>codesign</i> , recherche-action, immersion et <i>shadowing</i> ; <i>benchmark</i> .	Les outils mobilisés prennent la forme de rencontres en personnes; des ateliers; des questionnaires; de la recherche; des démarches de consultation publique pour comprendre les enjeux internes de l'organisation cliente; des ateliers collaboratifs avec des partenaires de l'organisation cliente; des rapports écrits.	Le design des outils se fait en fonction des besoins, et les outils mobilisés sont principalement des enquêtes appréciatives, des cercles d'apprentissage, des outils inspirés du Design Thinking ou du réseau Art of Hosting comme des outils participatifs, ludiques et qui permettent d'activer l'intelligence collective. Les rapports peuvent se remettre par écrit ou à l'oral.	Les outils sont inspirés du réseau <i>Art of Hosting</i> , de la pensée systémique, du <i>Design Thinking</i> , des systèmes vivants, ainsi que d'outils trouvés dans leur collaboration avec d'autres organisations. L'organisation met en place des activités qui permettent les interactions de groupe; fait preuve d'observation; conversations; cadrage et <i>storytelling</i> ; <i>codesign</i> .

Les outils mobilisés par les consultants qui évoluent dans le champ de l'innovation sociale sont riches et multidisciplinaires. Ils s'inspirent de méthodologies diverses et de domaines connexes. Nos participants les présentent comme étant participatifs et inclusifs en ce qu'ils visent l'expérimentation de nouvelles relations socioéconomiques à travers la stimulation de l'intelligence collective ainsi que le développement de partenariats entre différentes sphères.

Les praticiens des Organisations 3 et 4 trouvent leur inspiration dans les méthodologies développées par le réseau *Art of Hosting*. Comme il est expliqué sur le site web [artofhosting.org](http://artofhosting.org), l'*Art of Hosting*, soit l'« art d'accueillir des conversations qui comptent », est une approche du leadership qui va du niveau individuel au niveau systémique, s'appuyant sur la cocréation de solutions innovantes adaptées aux défis complexes (Art of Hosting, s.da). C'est une pratique qui recouvre un ensemble de processus pour faire émerger la capacité d'auto-organisation, l'intelligence et la sagesse collective de groupes de toutes tailles. Elle vise le développement chez l'individu d'un sentiment d'autonomie et de responsabilité dans le processus de décision ainsi qu'une plus grande réactivité dans la réponse aux opportunités, aux défis et aux changements. La pratique de l'*Art of Hosting* se déroule en trois temps (Art of Hosting, s.db). Premièrement, les praticiens aident l'organisateur de l'événement à

accompagner une équipe d'hôtes, à préparer l'espace et les participants et à clarifier l'intention. S'en suit la conception de l'intervention, par l'équipe d'hôtes, selon les attentes des participants et le choix des méthodes à mettre en place pour la création d'un fil conducteur de conversations qui vont amener les participants à se connaître et travailler ensemble. Pendant l'événement, l'équipe d'hôtes supervise le processus, collecte des informations de cadrage, et aide les participants à appréhender ce qui émerge de ce travail de groupe. La récolte représente la capture ciblée de ce que le groupe a produit et peut prendre la forme de documents électroniques, notes manuscrites, films, dessins et autres. L'objectif principal est de trouver du sens ensemble, en passant par des réflexions profondes générées par la formulation d'une question puissante. L'*Art of Hosting* est à l'origine de méthodologies comme le Cercle. Elle consiste à se positionner en cercle au début et à la fin de chaque événement pour discuter d'une thématique particulière et donner aux participants un sentiment d'inclusion (Art of Hosting, s.dc). Les praticiens de l'Organisation 3 ont adapté cette méthode en cercles d'apprentissage sur la collaboration ou le leadership participatif (Clara, communication personnelle, 20 février 2020). L'Exploration Appréciative, également créé par le réseau *Art of Hosting*, remplace une méthode de recherche de solutions à un problème et se focalise sur le champ des possibles en passant de « ce qui est » à « ce qui pourrait être » (Art of Hosting, s.dc). Elle est également utilisée par les praticiens de l'Organisation 3 sous la forme d'enquêtes appréciatives (Clara, communication personnelle, 20 février 2020).

Les praticiens des Organisations 3 et 4 s'inspirent aussi du *Design Thinking* (la pensée de conception) pour élaborer des outils participatifs et innovants. Le *Design Thinking* est une méthode de résolutions de problèmes basée sur la compréhension d'un écosystème en vue d'apporter des solutions évolutives adaptées. Reprenant la « sensibilité, les outils et méthodes des designers, il permet à des équipes pluridisciplinaires d'innover en mettant en correspondance les attentes des utilisateurs, la faisabilité technologique et la viabilité économique » (Brown, 2010 : 32, traduction libre). Processus itératif mettant

l'humain au cœur de son fonctionnement, le *Design Thinking* se divise en trois grands espaces régis par la cocreativité : une phase de définition des besoins des utilisateurs finaux à travers l'immersion et l'observation (*ideation*, idéation); une phase de réflexion (*brainstorming*) lors de laquelle un maximum d'idées sont produites avant de sélectionner les meilleures pour la confection de prototypes; une phase de test et d'amélioration des prototypes avant de mettre en œuvre une solution (*implementation* : mise en oeuvre) (Brown, 2010).

L'Organisation 1 et l'Organisation 4 affirment s'inspirer également des laboratoires vivants. Comme l'expliquent Dubé *et al.* (2014), un Laboratoire Vivant (*Living Lab*) est une méthode de recherche en innovation ouverte qui s'appuie sur un écosystème de partenariats publics. Elle a pour objectif de « répondre à des problématiques concrètes dans une variété de domaines allant de l'agriculture à la santé, en passant par le tourisme, l'environnement et la démocratie participative » (Dubé *et al.*, 2014 : 12). L'approche vise le développement de nouveaux produits et services à travers un « processus de cocreation avec les usagers finaux dans des conditions réelles » (Dubé *et al.*, 2014 : 11). Les Laboratoires Vivants permettent l'émergence de « nouvelles méthodologies de recherche non plus centrées sur l'utilisateur, mais bien « portées » » par ce dernier (Dubé *et al.*, 2014 : 13). Ils ouvrent la voie à « la formulation, le prototypage, la validation et le raffinement de solutions complexes à travers l'expérimentation dans des contextes de vie réelle » (Dubé *et al.*, 2014 : 13).

L'Organisation 4 dit s'inspirer aussi beaucoup de l'approche systémique pour élaborer des outils efficaces et favoriser le changement de paradigmes au sein de leurs organisations clientes. Comme l'explique Checkland, un système est un « modèle d'une entité totale » (Checkland, 1981 : 317, traduction libre). Lorsqu'appliqué à l'activité humaine, le système se caractérise par une structure hiérarchique, des réseaux de communication et de contrôle, et des propriétés émergentes (Checkland, 1981 : 318). L'approche systémique se traduit par l'application du concept de *système* à la définition et à la résolution de problèmes (Lapointe, 1993). Elle étudie les interactions entre les éléments et

considère les effets de ces interactions sur les différents éléments, elle s'appuie sur la perception globale, et elle se caractérise par une connaissance rigoureuse des buts, mais très vague des détails (Lapointe, 1993).

*L'Art of Hosting*, le *Design Thinking* et les Laboratoires Vivants sont trois approches qui font la promotion de la cocréation. C'est en effet un outil mis en œuvre par nos quatre organisations pour stimuler l'intelligence collective et favoriser le faire ensemble. Selon Leclercq, Hammedi et Poncin (2016), la cocréation de valeur est un processus durant lequel la valeur est créée réciproquement pour chacun des acteurs (individus, organisations ou réseaux). Ces acteurs interagissent et échangent leurs ressources sur une plateforme d'engagement et finissent potentiellement par développer de nouvelles ressources à travers un processus d'apprentissage (Leclercq, Hammedi et Poncin, 2016). Dans notre revue, nous mentionnions déjà la cocréation et la coproduction lorsque nous présentions l'approche institutionnaliste de l'innovation sociale. Nous affirmions que la coproduction se traduit par la mise en œuvre des politiques publiques et sociales auxquelles vont être inclus les acteurs de la société civile et du marché; et la co-construction prend en compte cette participation dans l'élaboration de ces mêmes politiques publiques (Vaillancourt, 2011 : 120). La consultation en innovation sociale ne consiste pas uniquement en la mise en œuvre de politiques publiques et sociales dans une logique institutionnelle, mais également en la construction d'outils favorisant l'intelligence collective et la prise d'autonomie des communautés.

Il reste cependant intéressant de souligner l'adaptation de ces mêmes outils aux différents secteurs et par différents acteurs. Les Living Labs en sont un exemple pertinent. Originellement créés pour l'expérimentation d'innovations numériques, leur adaptation aux innovations sociales permet de : « dépasser le cadre d'« usage social » des innovations techniques et technologiques » (Comeau, 2004 : 2), objectif que nous explicitons dans notre revue, et se les approprier dans une logique de changement systémique.

*Art of Hosting*, *Design Thinking*, pensée systémique, *Living Labs*... Nous étions loin de ces formes d'outils participatifs et expérimentaux lorsque nous présentions dans notre revue de littérature le Modèle « 7S » de McKinsey ou le Modèle RSI de Lacan trouvés dans *La boîte à outils du consultant* de Stern et Schoettl (2012). Des outils plus classiques tels que le *brainstorming*, la recherche documentaire, les entrevues, les *focus groups* sont toutefois ressortis de notre collecte de données et semblent être communs à la consultation en management et la consultation en innovation sociale.

Les outils présentés ci-dessus ne sont cependant pas spécifiques à la consultation en innovation sociale, et leur dimension plus humaine ne certifie pas pour autant leur utilisation à des fins de transformation sociale et systémique. En effet, tout comme le concept de *cocréation*, l'*Art of Hosting* est « utilisé dans toutes les strates de la société », aussi bien « en national, qu'en régional et en local », pour des processus complexes impliquant une multiplicité de parties prenantes ou encore pour « favoriser l'innovation dans les domaines de la santé, de l'éducation, avec les jeunes, dans le système judiciaire et dans de nombreux autres domaines » (Art of Hosting, s.da).

Le *Design Thinking* est soumis, dans la littérature, à de nombreuses critiques. Comme l'expliquait Gamba (2016) dans son mémoire portant sur l'innovation et le *Design Thinking*, il est souvent présenté comme un « remède miracle » qui règle tous les problèmes d'innovation des entreprises par certains, mais il est considéré comme un simple « effet de mode » par d'autres (Gamba, 2016 : 49). De plus, la systémisation du processus du *Design Thinking* pour être applicable aux grandes entreprises et le rendre compatible avec la culture organisationnelle a eu pour conséquence de le dépouiller du « désordre, du conflit, des échecs, des zones de flou et des boucles de rétroaction inhérents au processus créatif » (Gamba, 2016 : 63). Enfin, les phases de prototypage et d'implantation sont souvent mises de côté au profit de celles d'inspiration et d'idéation, alors que le réel problème se traduit par la concrétisation même de ces idées au sein des structures et de la société (Gamba, 2016 : 56).

L'adaptation du concept des *Living Labs* au champ de l'innovation sociale laisse également perplexe. En effet, il peut être considéré ambitieux de vouloir reproduire des situations sociétales problématiques et les soumettre à des tests pour leur trouver des solutions, en ce qu'il « n'est pas possible de préfabriquer des solutions à des problèmes sociaux » (Aiguier *et al.*, 2017 : 3, traduction libre).

#### 1.2.4 Le rôle de soutien des consultants en innovation sociale

Tableau 4.7 : Rôles du consultant

...Qui professionnalisent une démarche d'accompagnement				
	Organisation 1	Organisation 2	Organisation 3	Organisation 4
Rôle du consultant	Les participants se définissent comme des partenaires de projets, ils souhaitent être davantage en <i>coaching</i> et moins en opération. Ils ont un rôle d'intermédiaire, de défricheur, d'inspiration, de transfert et de soutien. Ils ne se définissent pas comme des consultants. L'organisation est au service du projet, et non du client.	Les participants se définissent comme des experts, des conseillers stratégiques. L'un d'eux préférerait cependant se définir comme accompagnateur que consultant, mais il reconnaît son rôle d'expert. Selon l'un des deux participants, le consultant n'est pas supposé franchir une barrière d'implication trop personnelle, dans l'opérationnalisation des projets avec les clients.	Les participants se définissent comme étant designer de processus créatifs et facilitateurs, mais laissent libre choix à leurs clients de les nommer comme ils le souhaitent.	Les participants se définissent comme des facilitateurs de sens, de changements de paradigmes, de transition écologique et sociale, et se positionnent comme des experts de processus. Ils sont d'abord des facilitateurs, puis des consultants, lorsqu'ils donnent des recommandations. Ils ne se définissent pas comme des maîtres de cérémonie, ne sont pas des consultants simplement là pour donner leur avis.

Bien que les praticiens des quatre organisations ne se définissent pas tous de la même manière, il ressort une similarité dans les différents rôles du consultant en innovation sociale présentés ci-dessus. Faisant la promotion de valeurs telles que la solidarité, l'inclusion et la collaboration, les consultants interviewés se positionnent comme un soutien essentiel aux porteurs de l'innovation sociale en ce qu'ils partagent une vision systémique des changements à mettre en place et du champ de l'innovation sociale. Nous avons, en effet, mentionné plus haut la vision de nos participants de l'innovation sociale comme un écosystème de valeurs, un monde permettant de réunir différents acteurs de changement.

Cependant, les praticiens qui professionnalisent une démarche d'accompagnement à l'innovation sociale ne se positionnent pas uniquement

comme un soutien aux porteurs d'innovation sociale. Ils se définissent également comme un soutien à tout l'écosystème, faisant le lien entre les bailleurs de fonds, les citoyens engagés, les plus ou moins grosses organisations ayant à cœur d'innover socialement, dans le but de s'assurer que la valeur et l'apprentissage social générés sont pertinents. C'est en effet dans le processus même que réside la richesse de l'innovation sociale, en ce qu'il permet de faire collaborer différentes sphères sociétales et réfléchir autrement à l'amélioration du bien-être collectif. Dans cette optique, Caroline de l'Organisation 1 affirmait : « ce n'est pas le livrable le plus important, mais bien le chemin parcouru au travers de l'innovation sociale » (Caroline, communication personnelle, 22 janvier 2020). Louis, de l'Organisation 4, affirmait : « L'innovation sociale est un processus sur la durée. Le chemin vers le changement n'est pas clair parce que le changement se fait en chemin et non à l'arrivée » (Louis, communication personnelle, 20 janvier 2020).

Alexandre, de l'Organisation 1, a cependant un avis moins tranché et reconnaît la valeur que peut générer le contenu d'une innovation sociale, autant dans le livrable que dans le processus : « L'innovation sociale est pertinente dans son processus, mais elle demande des mécanismes de validation de l'impact social. Elle doit questionner et avoir un potentiel de transformation sociale » qui peut se vérifier, se mesurer et se reproduire dans différents contextes (Alexandre, communication personnelle, 22 janvier 2020).

Notons que seuls les praticiens de l'Organisation 2 se disent conseillers stratégiques, experts en tant que tels. Les autres participants se définissent difficilement comme des experts transmettant de manière unidirectionnelle leur savoir aux clients. Ils se présentent davantage comme des coachs ou des facilitateurs de sens, capables de cocréer des solutions adaptées à la complexité des enjeux auxquels font face nos sociétés aujourd'hui. Cela nous renvoie à l'approche du praticien réflexif initiée par Schön (1983). Celle-ci soutient que ces praticiens font preuve d'un véritable « art de la pratique » qui ne peut s'enseigner, mais qui peut être appris : ils valorisent la « réflexion en action »

contre le modèle de l'expert « applicationniste » (Bronckart et Bulea-Bronckart, 2009).

Notre collecte de données nous a ainsi permis d'identifier des similarités entre les différentes pratiques de consultation mises en œuvre par ces organisations et leurs praticiens. Ils se rejoignent dans leur vision systémique des enjeux et défis sociétaux, la mission sociale de leurs organisations qui leur tient à cœur, leur rôle de soutien aux porteurs d'innovation sociale ainsi qu'à tout l'écosystème en tant que tel. Ils participent au bon fonctionnement d'une gouvernance démocratique et d'une gestion participative au sein de leurs organisations, ce qui leur permet d'être davantage impliqués dans les processus de prise de décisions, de se responsabiliser et travailler leur résilience au changement et à l'incertitude organisationnelle dans une logique agile. Les étapes suivies lors du processus de consultation, qui prend la forme d'un accompagnement réfléchi et adapté à chaque projet, sont similaires en ce qu'elles consistent en beaucoup d'expérimentation et d'itération dans le but de satisfaire les clients, tout autant que la mission sociale des organisations.

## 2. Nuances et spécificités propres à chaque organisation

Notre analyse thématique et comparative n'a cependant pas fait ressortir que des similarités entre les quatre organisations étudiées. Nous présentons ci-dessous les nuances et spécificités propres à chacune d'elles, notamment en ce qui concerne la manière dont les praticiens de chaque organisation définissent leur rôle au sein du champ de l'innovation sociale, leur vision plus élaborée de la transformation sociale ainsi que les particularités propres à la nature des différentes relations avec leurs clients.

## 2.1 L'Organisation 1 : les dangers de l'opérationnalisation dans un champ politisé

### 2.1.1 Une offre de services diversifiée...

Alors que nous présentions la similarité entre les services d'accompagnement offerts par les quatre organisations étudiées, l'Organisation 1 se démarque par son offre de services davantage diversifiée. En effet, outre le volet service-conseil proposé aux organisations de grande taille, les consultants de l'Organisation 1 ont mis sur pied, avec des partenaires, des laboratoires de recherche et développement social ainsi qu'un incubateur civique. Les laboratoires de recherche permettent une meilleure capture et un transfert de la connaissance entre les différents projets, mais aussi la génération de nouvelles connaissances à travers l'expérimentation. Par exemple, le laboratoire de finance a pour objectif de repenser les modalités de financement de l'innovation sociale. Caroline mentionnait également que les praticiens de l'Organisation 1 réfléchissent actuellement à la mise en place d'un laboratoire en méthodologie, pour « dépasser les méthodologies connues actuellement et les faire évoluer » (Caroline, communication personnelle, 22 janvier 2020). Les laboratoires de recherche et développement en innovation sociale permettent à Caroline et Alexandre d'orienter l'activité de leur organisation vers le remplissage de leur mission, qui, rappelons-le, consiste à faire avancer la pratique de la consultation en innovation sociale au même rythme que les problèmes sociétaux auxquels nous faisons face aujourd'hui.

L'incubateur civique vise la concrétisation d'« idées en amont d'une démarche entrepreneuriale » contrairement à ce que pourrait représenter un incubateur de start-ups. Plus précisément, « l'incubateur civique est un programme qui vise à prototyper et à faire mûrir des idées de projets à impact social et environnemental, imaginés par des citoyens ou des collectifs engagés. » (Alexandre, communication personnelle, 22 janvier 2020). Outre faire avancer la recherche en innovation sociale, la mission de cette organisation vise la réduction des obstacles entre l'idée et l'impact d'un projet. Les services offerts

par l'incubateur civique permettent notamment cela, en ce que la mesure d'impact se fait en amont de la construction du projet avec le porteur du projet lui-même. De plus, le processus suivi par les participants à l'incubateur civique leur permet de développer leur résilience « individuelle, mais aussi la résilience du projet et de son écosystème de soutien » (Alexandre, communication personnelle, 22 janvier 2020). Le terme de résilience « vient du latin *resilio* qui signifie rebondir » (Dauphiné et Provitolo, 2007 : 1). En effet, Alexandre nous expliquait que dans le monde de l'innovation sociale, les porteurs de projet ont tendance à faire des épuisements professionnels, n'étant pas préparés à faire face aux incertitudes et défis que peut provoquer le développement de projets à vocation sociale. Les trois principaux « facteurs positifs qui augmentent la résilience d'un système soumis à une perturbation » étant la diversité, l'auto-organisation et l'apprentissage (Dauphiné et Provitolo, 2007 : 2), les consultants de cette organisation les mettent en avant lors de leur accompagnement, en gardant toutefois en tête de développer les capacités du système en plus de celles de leurs clients. En effet, la définition de la stratégie d'impact des projets de l'incubateur civique se fait à travers la théorie du changement<sup>4</sup>, qui sert d'outil au développement de solutions à des problèmes sociaux complexes (Anderson, 2005).

Le processus d'accompagnement proposé au sein de l'incubateur civique diffère de celui proposé par leur volet service-conseil, qui soulève davantage de défis personnels et professionnels. Les consultants de l'Organisation 1, contrairement à ceux des trois autres organisations, fournissent à la fin de chaque mandat des recommandations qu'ils mettent directement en place avec leurs clients dans une logique opératoire : « On met en place une gouvernance de projet, finalement l'équipe est comme un accompagnement in situ. On recrée un espace virtuel où ton équipe et notre équipe n'en font qu'une. » (Caroline, communication personnelle, 22 janvier 2020). Cela peut cependant porter le

---

<sup>4</sup> La théorie du changement est « une façon de décrire comment un groupe espère atteindre un but donné à long terme » (Anderson, 2005, traduction libre).

client à confusion et brouiller la définition du rôle des praticiens. D'ailleurs, ces derniers ne se définissent pas comme des consultants, justement pour favoriser le développement des capacités de leurs clients tout en gardant la liberté d'orienter leur activité vers leur mission sociale. Caroline affirmait, comme en parlant à un client : « On le fait pour te montrer, mais tu le fais avec nous. On n'est pas des consultants, on ne réalise pas pour toi. On doit faire avec toi. » (Caroline, communication personnelle, 22 janvier 2020).

Dans cette optique, les praticiens de cette organisation souhaiteraient agir davantage comme une « caisse de résonance indépendante pour ne pas répondre juste aux besoins *on the fly* du client », être « plus en *coaching* et moins en opération » (Alexandre, communication personnelle, 22 janvier 2020). Souhaitant être « au service du projet, et non du client » (Alexandre, communication personnelle, 22 janvier 2020), Alexandre et Caroline se définissent comme des partenaires de projet et cherchent à mettre l'accent sur leur rôle de transfert et soutien de l'écosystème à l'innovation sociale. Caroline insistait également sur le caractère de « défricheur, d'inspiration » (Caroline, communication personnelle, 22 janvier 2020) associé à leur rôle.

Être autant dans l'opération des projets ne leur permet cependant pas de remplir ce rôle d'inspiration. C'est très énergivore pour eux, ça leur demande beaucoup d'adaptation et ne leur laisse pas forcément la marge de manœuvre qu'ils souhaiteraient pour aller chercher l'impact souhaité, le rôle d'opérateur écrasant celui d'inspirateur. Pour remédier à cela, Alexandre souhaiterait davantage normer le processus d'accompagnement de cette organisation, « pour que les règles du jeu sur (leurs) interventions soient plus claires », et que le client fasse appel à eux en connaissance totale de leurs valeurs et objectifs : « Idéalement, tu veux avoir le maximum d'impact, mais c'est difficile parce que tout le monde tire un peu la couverture de son bord, il y a des jeux humains » (Alexandre, communication personnelle, 22 janvier 2020). En affirmant cela, Alexandre met le doigt sur les contraintes politiques liées aux jeux de pouvoir présents dans l'écosystème d'innovation sociale.

### 2.1.2 ...Pour ne pas reproduire les failles du système à transformer

Ces « jeux humains » nous renvoient notamment à la réponse de Caroline lorsque nous lui demandions quel est, selon elle, le plus gros défi de transformation du système social :

Je dirais l'égo. Oui, parce que l'égo c'est l'attachement aux bonnes valeurs et à la vérité. Il ne permet pas de reconnaître, sans se dénigrer les uns les autres, l'apport de chacun et représente un frein au travail multiéchelles nécessaire à la transformation sociale (Caroline, communication personnelle, 22 janvier 2020).

Pour Alexandre, le plus gros défi de transformation du système social est représenté par « le système capitaliste en place et toutes ses externalités négatives. C'est une idéologie partagée trop ancrée dans notre quotidien, ça fait partie de notre ADN maintenant » (Alexandre, communication personnelle, 22 janvier 2020). Ces deux visions se complètent : le système capitaliste « influence tous nos comportements à la nanoseconde » (Alexandre, communication personnelle, 22 janvier 2020) et déshumanise les relations socioéconomiques, lorsque l'égo humain ralentit les progrès réalisables en termes d'inclusion et de partage des connaissances. Pourtant, comme l'affirmait Alexandre en nous partageant son dilemme journalier, le ralentissement de tout changement social n'est pas souhaitable :

Est-ce que je pense que c'est une voie possible de transformer ce système-là dans le temps imparti que nous avons comme société, avant qu'il s'effondre? J'ai beaucoup de doutes. C'est pourquoi j'essaie présentement de développer des partenariats avec des organisations qui s'intéressent à la transformation du système sur du long terme, mais tout de suite agir sur la mobilisation des acteurs du système capitaliste sur le moyen terme (Alexandre, communication personnelle, 22 janvier 2020).

Tous deux s'entendent sur le fait que la logique *transformationniste* à mettre en place est inclusive et écosystémique. Dans cette optique, Alexandre nous parle du modèle de Geel, qui représente pour lui une véritable inspiration. Selon

Coletrio (2015), ce modèle d'innovation *multiniveaux* a pour enjeu de comprendre comment les changements dans les modèles politique, économique, social, culturel peuvent apporter aux innovations environnementales des possibilités de remplacer un régime sociotechnique dominant. Il se constitue de trois niveaux d'analyse : la niche, le régime, le paysage. La relation entre ces trois niveaux relève de la « coévolution et de l'adaptation mutuelle » (Coletrio, 2015). L'idéal serait ainsi que les actions et processus enclenchés au niveau de la « niche », sur le terrain, puissent ensuite faire remonter de la connaissance dans les deux niveaux supérieurs, soient le régime et le paysage. La collaboration entre les différentes échelles permettra de lutter contre les enjeux « racines » de notre époque, soient les défis liés à la santé, au bien-être, à l'alimentation, à la justice sociale, aux changements climatiques (Alexandre, communication personnelle, 22 janvier 2020). Caroline affirmait également : « On a une vision écosystémique des enjeux parce qu'il faut faire attention de ne pas en générer d'autres » (Caroline, communication personnelle, 22 janvier 2020).

C'est ainsi pour ne pas reproduire les failles du système qu'ils souhaitent changer qu'ils essaient, le plus possible, de faire concorder les activités de l'organisation pour laquelle ils travaillent avec leurs visions personnelles de la transformation sociale. Dans cette optique, ils refusent catégoriquement d'offrir un service de consultation publique, contrairement aux trois autres organisations. Une consultation publique peut représenter un mandat comme tel ou servir d'outil dans le cadre d'un projet plus large, afin de mieux comprendre l'environnement dans lequel évolue le client. Selon Alexandre cependant, une consultation publique ne permet pas à elle seule de mener à l'innovation sociale, dans le sens où les personnes consultées n'ont pas la main mise sur ce que va devenir leur avis (Alexandre, communication personnelle, 22 janvier 2020).

## 2.2 L'Organisation 2 : les paradoxes soulevés par la profession de consultant en innovation sociale

### 2.2.1 Du rôle de conseiller stratégique à celui de médiateur

Comme nous l'avons mentionné, seuls les praticiens de l'Organisation 2 insistent réellement sur l'expertise qu'ils apportent à leurs clients, en tant que consultants. En effet, même si Alice nous a avoué qu'elle « préfèrerai[t] ça, la notion d'accompagnateur » pour se définir, elle « sai[t] que la consultation est plus basée sur la notion d'expertise que sur la possibilité de donner un tremplin à quelqu'un d'autre » (Alice, communication personnelle, 21 janvier 2020). Ainsi, selon elle, le consultant « a un regard interne ainsi qu'externe, des connaissances spécifiques et une compréhension d'un écosystème plus large » (Alice, communication personnelle, 21 janvier 2020) qui lui permet d'intervenir sur des problèmes spécifiques pour trouver une solution.

Elle souligne cependant la contradiction liée à la notion d'*expertise*. En effet, l'expert réel est le client lui-même. Ce dernier est pris dans un nœud, une problématique, et a besoin d'un regard extérieur pour s'en défaire. Pour Gabriel, l'expertise qu'il apporte à son client se traduit par une certaine manière d'aborder différentes problématiques : « J'aide le client à clarifier son projet, se poser les bonnes questions, réfléchir autour de son projet. Souvent ils vont penser aux solutions sans comprendre le problème » (Gabriel, communication personnelle, 21 janvier 2020). Certains clients ont alors tendance, d'après Alice, à percevoir le consultant comme une « bouée de sauvetage » :

Le consultant est une bouée de sauvetage, ils se disent ok cette personne est un expert, donc je vais essayer de soutirer le max d'infos que je peux de lui au risque de compromettre l'impact et la portée que le consultant pourrait avoir (Alice, communication personnelle, 21 janvier 2020).

Lorsqu'Alice parle de « l'impact et la portée que le consultant pourrait avoir », elle fait référence à l'apprentissage social que peut générer un consultant lorsqu'il travaille en cocréation avec ses clients, et non seulement pour satisfaire

leurs besoins en restant dans l'opérationnalisation : « devenir trop perméables à ses enjeux à lui, ça ne nous permet pas de prendre de la distance par rapport au mandat. La relation professionnelle devient un peu confuse à ce moment-là » (Alice, communication personnelle, 21 janvier 2020).

C'est notamment pourquoi au sein de l'Organisation 2, la nature de la relation client-consultant reste professionnelle et organisationnelle. L'aspect réseautage la caractérise fortement, mais il n'y a pas cette teinture amicale ou plus personnelle que nous allons retrouver et développer pour l'Organisation 4 par exemple : « J'ai l'impression que les clients on les laisse aller généralement. Au niveau organisationnel, le bouche-à-oreille fonctionne bien » (Alice, communication personnelle, 21 janvier 2020).

Gabriel affirme toutefois qu'il y a un fort aspect de solidarité qui se développe parfois entre lui et certains clients :

Les relations qu'on tisse au fil du temps, ça devient un réseau d'alliés qu'on se plaît à revoir de temps en temps, puis qu'on peut impliquer dans des projets futurs plus facilement parce qu'on a déjà développé une relation avec eux. Il y a un aspect de réseau (Gabriel, communication personnelle, 21 janvier 2020).

Cet aspect de réseau va être tout autant bénéfique pour l'organisation consultante que pour son client. Alice soutenait cela en mettant en lumière le rôle de médiateur qui s'associe à son rôle de consultante : « Tant mieux si je permets à deux organisations de se rencontrer. C'est dans la rencontre qu'on va générer un vrai changement et pas seulement en servant les intérêts d'un client qui fait appel à nous » (Alice, communication personnelle, 21 janvier 2020). En effet, cette organisation met sur pied des événements qui permettent à ses clients de se rencontrer et briser les frontières entre différentes sphères de la société pour monter des projets novateurs et inclusifs. Le but est alors de « favoriser l'effervescence autour de différents pôles d'innovation sociale en dehors de leur milieu », et ouvrir le champ de l'innovation sociale aux personnes qui ne

gravitent pas en son sein (Alice, communication personnelle, 21 janvier 2020). Pour Gabriel, cela permet de développer certaines cultures de travail et d'approches à la citoyenneté :

À force de démultiplier ce genre d'interventions puis travailler au croisement des disciplines et des secteurs on est en train peu à peu de répandre une certaine culture qui contribue à mettre la société en mouvement puis valoriser, développer la capacité d'agir des citoyens. (Gabriel, communication personnelle, 21 janvier 2020).

### 2.2.2 La transformation sociale passe par le changement de culture

En affirmant générer un réel changement « pas seulement en servant les intérêts d'un client qui fait appel » à eux, Alice se réfère aux contradictions personnelles que peut générer la profession de consultant dans le champ de l'innovation sociale (communication personnelle, 21 janvier 2020). En effet, elle affirme qu'il lui arrive d'avoir « un sentiment de participer à un jeu qui est la manipulation des gens », dans le sens où les services de cette organisation sont en demande « par rapport à l'acceptabilité sociale. On peut donner une *twist* positive à certains projets qui ne sont pas nécessairement socialement acceptables » (Alice, communication personnelle, 21 janvier 2020).

Gabriel affirmait également que parfois, les praticiens de cette organisation ne sont « pas capables d'incarner ce qu'[ils] reconnaissent comme idéal » (Gabriel, communication personnelle, 21 janvier 2020). Le rythme de travail de leurs équipes est très soutenu, les contraintes économiques sont belles et bien présentes, et cela fait qu'ils travaillent « à créer une meilleure société, mais en utilisant les travers de la société qu'[ils] veulent faire tomber, comme toute la culture du travail occidentale, avec toutes les difficultés que cela peut amener » (Gabriel, communication personnelle, 21 janvier 2020).

Ce défi de ne pas reproduire les failles du système qu'ils essaient de transformer rejoint d'une certaine manière les défis de transformation sociale mentionnés par les praticiens de l'Organisation 1 concernant les externalités négatives du

système capitaliste, ou les vices humains amplifiés par ce dernier. Alice affirmait : « J'ai l'impression qu'on est pris pour rester avec le capitalisme jusqu'à la fin de nos jours, qui est trop ancré dans nos pratiques » (communication personnelle, 21 janvier 2020). Selon elle, le plus gros défi de transformation du système social est de « sortir de la relation très individualisante et individualiste dans laquelle on est tous un peu plongés, puis vraiment briser l'isolement. Briser les barrières entre les différents secteurs » (Alice, communication personnelle, 21 janvier 2020). Pour Gabriel, cela passe par un « changement de culture qui agirait davantage sur la capacité de chacun à agir sur le monde » (Gabriel, communication personnelle, 21 janvier 2020).

### 2.3 L'Organisation 3 : favoriser l'inconfort des modes de fonctionnement alternatifs au confort d'un système destructeur

#### 2.3.1 Gagner la confiance du client pour le sortir de sa zone de confort

L'Organisation 3 se distingue par son fonctionnement alternatif aux trois autres organisations. Comme nous l'avons mentionné, c'est une coopérative autogérée, qui fonctionne en complète horizontalité. Avec leurs clients aussi, ils proposent d'autres manières de fonctionner. Tout comme les trois autres organisations, ils privilégient l'expérimentation et les pratiques réflexives dans le processus de consultation qu'ils mettent en œuvre. Ils ont toutefois davantage insisté sur l'apprentissage social mutuel qui se développe parallèlement à la relation de confiance entre le consultant et son client.

Il est primordial pour eux de faire sortir leurs clients de leur zone de confort tout en les rendant plus autonomes; de leur montrer des alternatives aux modes de fonctionnement actuels tout en restant dans le développement de leurs capacités. Dans cette optique, Charlotte affirmait « On accompagne le client vers l'autonomie pour qu'il ait plus besoin de nous » (Charlotte, communication personnelle, 4 février 2020). Pour cela, les praticiens de cette organisation travaillent en émergence, c'est-à-dire qu'ils adaptent constamment leurs outils et pratiques, en fonction de ce qui émerge du terrain et en acceptant de suivre

un processus incertain et itératif. Comme nous l'avons mentionné, ils privilégient alors des méthodologies inclusives et participatives basées sur la cocréation. Cependant, d'après Clara, travailler de cette manière est un défi quotidien. Elle affirmait :

C'est ça qui est compliqué aussi quand tu fais de la cocréation et que tu travailles en émergence : tu ne peux pas dire à ton client voici ce qu'il va exactement se passer dans les prochains mois, parce qu'on va le faire ensemble et on le cocrée (Clara, communication personnelle, 4 février 2020).

Le défi est alors de faire comprendre que leurs méthodes sont des méthodes efficaces et sérieuses, même si par moments leurs clients ont l'impression d'être dans le flou. Les praticiens se disent « gardiens du processus », et Clara et Charlotte affirment qu'elles savent toujours où elles emmènent leurs clients. La confiance peut cependant prendre du temps à s'établir, surtout lorsque les clients avec lesquels les praticiens de l'Organisation 3 travaillent n'ont aucune expérience dans la culture collaborative, qui caractérise principalement les manières de faire de cette organisation. En effet, Clara affirmait : « On est très clairs sur nos méthodes. C'est peut-être pour ça qu'on a des difficultés à convaincre par moments, parce que ça fait peur, quand tu es dans une logique d'efficacité et proactivité, tu as peur de trop te perdre » (Clara, communication personnelle, 4 février 2020). Cela lui est déjà arrivé de se sentir « professionnelle de la gestion de conflit », lors d'un atelier participatif qui réunissait des personnes avec des points de vue très différents : « Les clients se sont retrouvés désarmés, mais c'était fait exprès. Il a fallu les rassurer » (Clara, communication personnelle, 4 février 2020).

Gagner la confiance des clients permet aux praticiens d'équilibrer davantage leurs activités entre le remplissage de leur mission sociale et la satisfaction des besoins des clients. En effet, comme l'affirmait Charlotte :

Pour apprendre et se transformer, les clients doivent accepter qu'ils ont une certaine vulnérabilité. Notre rôle est ainsi de mettre le client assez à l'aise pour qu'il soit dans la vulnérabilité et que nous puissions l'accompagner vers notre vision de la transformation sociale (Charlotte, communication personnelle, 4 février 2020).

Cela passe notamment par le vocabulaire employé, comme nous le mentionnait Clara : « Des fois je me rends compte de la précision des termes à employer et c'est un enjeu pour moi, réussir à vulgariser suffisamment pour rejoindre plus de monde » (Clara, communication personnelle, 4 février 2020).

### 2.3.2 Transformer socialement en allant prêcher les non convaincus

Les praticiens de l'Organisation 3 se distinguent également par leur vision très inclusive de la transformation sociale. Charlotte nous expliquait qu'ils s'appuient notamment sur la pensée intégrative : « Tu peux aller chercher la pensée la plus lointaine de ce que représente la tienne, pour y trouver des idées à l'opposé des tiennes, engager des discussions et réellement innover socialement » (Charlotte, communication personnelle, 4 février 2020).

Nous avons mentionné l'importance, pour eux, de la collaboration. Que ce soit dans leur mission ou dans les outils qu'ils mettent en œuvre pour la mener à bien, la collaboration est le mot-clé des praticiens de l'Organisation 3. Rejoindre plus de monde est, selon eux, un moyen de parvenir à amener plus de collaboration dans nos sociétés : « Notre souhait est d'amener plus de collaboration dans une perspective de transition socioécologique, pour y arriver il faut intervenir aussi dans des milieux où les valeurs sont plus éloignées des nôtres » (Charlotte, communication personnelle, 4 février 2020). Cela permettrait, selon Charlotte et Clara, de remédier à des gros défis de transformation du système social.

Le plus gros défi, selon Clara, se traduit par le manque d'inclusivité et d'ouverture à l'autre dans nos sociétés : « Rendre accessible des grands changements à toute classe sociale et toute échelle » (Clara, communication

personnelle, 4 février 2020). Elle justifie cette segmentation sociale par l'existence d'idées reçues sur tout type de changement, y compris les nouvelles formes de gestion et de gouvernance :

Quand je dis que je travaille dans une coopérative en autogestion et gouvernance horizontale, pour le monde ça semble impossible que je travaille dans une entreprise en bonne santé. Mais quand je vois tout ce qu'une hiérarchie traditionnelle amène comme contre-productivité et mauvaise gestion de conflits, c'est pas moins efficace comme méthode (Clara, communication personnelle, 4 février 2020).

Pour Charlotte, le plus gros défi de transformation du système social est représenté par « les croyances ancrées. On est éduqués dans un système de croyances fortes, sur la place de chacun dans la société. Cela est très limitant dans la capacité de se réorganiser et de se transformer » (Charlotte, communication personnelle, 4 février 2020). C'est pourquoi, selon elles, la collaboration entre les différents acteurs, qu'ils fassent partie du champ de l'innovation sociale ou pas, est essentielle pour favoriser la transformation sociale. Charlotte affirmait notamment :

D'après moi, les transformations que je souhaite dans le monde passent par l'aspect social, et prendre soin des relations amène à la collaboration. Plus on en a, plus on est en capacité d'innover et favoriser la transition socioécologique (Charlotte, communication personnelle, 4 février 2020).

Pour Clara, réussir à collaborer davantage passe tout autant par la réinvention du système actuel, le capitalisme favorisant l'accélération sociale, la propagande du progrès, et non pas une réflexion collective ou socioécologique. Elle affirmait notamment : « Pour moi c'est un non-sens. Si on veut aller vers quelque chose de plus résilient, pourquoi ne pas tout réinventer » (Clara, communication personnelle, 4 février 2020).

## 2.4 L'Organisation 4 : de la facilitation de sens au changement de paradigmes

### 2.4.1 Faciliter l'introspection individuelle pour mener au changement collectif

Les praticiens de l'Organisation 4, comme ceux de l'Organisation 3, insistent sur leur manière de travailler de façon émergente, soit en acceptant l'incertitude liée au processus et en l'adaptant pour prendre en compte les nouvelles données qui émergent du terrain. Leur accompagnement se base sur la participation du client au processus pour qu'ils « se laissent teinter par les échanges qui vont avoir lieu pour arriver à quelque chose de mieux que ce qu'ils avaient imaginé » et laissent plus de place à l'intelligence collective (Louis, communication personnelle, 20 janvier 2020).

Le processus que ces praticiens mettent en œuvre est toujours très centré sur les ressentis de leurs clients, mais également sur les leurs. Ils privilégient leur sensibilité, favorisent leurs compétences en tant qu'êtres humains au détriment d'outils plus techniques et moins volatiles. Dans cette optique, les praticiens de l'Organisation 4 définissent leur rôle de consultant avant tout comme étant celui de facilitateurs de sens. Selon Jules,

Le facilitateur agit comme quelqu'un capable de comprendre comment les systèmes fonctionnent. Capable de faciliter le changement collectif. On favorise les meilleurs processus de communication pour que le monde se pose les bonnes questions et puissent évoluer ensemble (Jules, communication personnelle, 6 février 2020).

Jules nous expliquait que le rôle de facilitateur est souvent confondu avec celui de maître de cérémonie, selon lui « quelqu'un qui va cadrer énergiquement un événement en facilitant les designs de processus de quelqu'un d'autre » (Jules, communication personnelle, 6 février 2020). Le rôle de facilitateur peut cependant s'assimiler à celui de *coach*, même si Jules affirme qu'« il y en a qui sont *coach* mais ne seront jamais facilitateurs », en ce que « le *coach* est quelqu'un qui injecte dans le travail d'équipe ses peurs, ses insécurités ou ses

idées rigides » (Jules, communication personnelle, 6 février 2020). Surtout, Jules insiste sur le fait que le facilitateur n'est pas un consultant « qui est juste là pour prendre des données puis donner son avis ». Somme toute, le facilitateur « s'assure que les valeurs de l'innovation sociale sont infusées dans le processus de création » (Jules, communication personnelle, 6 février 2020).

Pour être de bons facilitateurs de sens, réussir à redonner à leurs clients le sentiment qu'ils « ont la capacité de recréer demain » et « réparer tous les éléments chez l'individu qui lui font penser qu'il est victime de son ère » (Jules, communication personnelle, 6 février 2020), les praticiens de l'Organisation 4 mettent de l'avant leur sensibilité, leur intuition ainsi que leur sens de l'observation, en plus de s'inspirer des différentes méthodologies tirées de *l'Art of Hosting*, de la pensée systémique ou encore du *Design Thinking*. Comme le mentionnait Jules, « ce n'est pas l'outil qui est important, c'est l'utilisation de l'outil juste au contexte juste » (Jules, communication personnelle, 6 février 2020). En effet, il complétait en affirmant : « Nous usons de notre sensibilité pour répondre à la question : la personne devant nous, de quoi elle a réellement besoin? »; « On observe des choses très intuitives, puis on se fait des débriefings à la fin de chaque rencontre avec des groupes » (Jules, communication personnelle, 6 février 2020). Cela leur permet de constamment adapter leurs outils aux différents projets et contextes, faisant ressortir la dimension créative de la consultation en innovation sociale.

Les consultants de l'Organisation 4 se distinguent aussi à travers la nature très amicale de la relation qu'ils entretiennent, entre eux, mais également avec leurs clients. En effet, voulant s'écarter des modèles traditionnels d'entreprise dans lesquels les relations entre les employés peuvent être très impersonnelles, Jules et Louis sont deux amis qui ont créé leur entreprise, ensemble. Travaillant alors dans un esprit informel, c'est la même logique qu'ils appliquent avec leurs clients : « L'amitié, c'est ce qui forge aussi notre travail, et la relation avec le client je l'aime quand elle est amicale : un facilitateur c'est aussi sa personnalité qui est injectée dans son travail., donc on va être *friendly* à tous les niveaux »

(Jules, communication personnelle, 6 février 2020). Selon Jules, cela démontre leur authenticité et l'honnêteté de la mission de leur organisation : « Ce que je remarque que ça peut générer c'est qu'on rentre dans la relation et les gens sont convaincus qu'on est là pour le fond de ce que l'on fait, que nous voulons réellement changer les choses, avec eux » (Jules, communication personnelle, 6 février 2020). Cela leur permet également de développer des relations sur le long terme : « La majorité sont des relations d'amitié, et nos anciens clients deviennent des gens qui continuent d'être curieux de ce que l'on va devenir parce qu'ils croient en qui on est » (Jules, communication personnelle, 6 février 2020).

#### 2.4.2 La transformation sociale passe par le changement des mentalités

Former un réseau bienveillant de personnes qui partagent des valeurs de transition, Jules et Louis le font dans l'optique de reconstruire les récits collectifs et changer les paradigmes dominants de nos sociétés.

Pour Louis, le plus gros défi de transformation du système social se traduit par son inertie. Le système fonctionne « bien », ce n'est donc pas tout le monde qui réalise le besoin de le changer : « Il ne fonctionne pas bien parce qu'on détruit la nature, mais ici en Amérique du Nord, on a un gros confort et on pense qu'il fonctionne bien », ce qui fait que nous ne réalisons pas les effets négatifs sur notre environnement; « On n'est pas en relation avec l'impact de nos actions » (Louis, communication personnelle, 20 janvier 2020).

Changer les mentalités permettrait de repenser la place de l'Homme et sa relation avec la nature. Comme nous l'expliquait Louis, dans nos sociétés occidentales, « l'humain est au-dessus de la chaîne écologique, c'est ce *mindset* là qui devient problématique aujourd'hui » (Louis, communication personnelle, 20 janvier 2020), c'est ce qui le rend inerte et insensible aux effets négatifs de ses actions sur la nature.

Le plus gros défi de transformation du système social, selon Jules, se traduit par « la chimie du cerveau humain ». Les connexions neuronales de nos cerveaux, une fois faites, sont très difficiles à défaire. Celles-ci régulent nos relations, nos modes de pensée, nos manières de faire. Jules l'assimile au fonctionnement même de nos sociétés : une fois que l'histoire est écrite, il est dur, voire impossible de la réécrire (Jules, communication personnelle, 6 février 2020).

Pour Louis, cependant, une société post-capitaliste n'annonce rien de facile, soulève plein de questions, confronte l'Homme à ses valeurs et n'est pas synonyme d'une société plus juste, inclusive ou égalitaire : « Si on s'en va au-delà du modèle capitaliste, comment on va être organisés, comment vont être distribuées les ressources, quelle va être notre relation à la propriété? » (Louis, communication personnelle, 20 janvier 2020). C'est pourquoi, selon Jules, il ne faut « pas changer le système capitaliste, il faut le recréer » (Jules, communication personnelle, 6 février 2020). Pour lui, cela passe par l'effondrement, parce qu'il « y a trop de mémoire dans le système, mais la transition va arriver quand on arrêtera d'être référencé par nos histoires passées, c'est pour ça qu'on est vraiment dans l'idée du changement de paradigmes » (Jules, communication personnelle, 6 février 2020). Pour Louis, le changement de paradigmes se traduit par le développement d'une certaine sensibilité à la nature, au monde qui nous entoure : « Si on arrive à changer la relation de l'Humain avec la nature, de l'Humain avec l'Humain et de l'Humain avec lui-même, tout ça a un énorme potentiel de transformation » (Louis, communication personnelle, 20 janvier 2020).

Ce changement de valeurs, de mentalités et de paradigmes passe notamment par la réinvention des modèles de *leadership* qui permettent de repenser la relation de l'Humain avec l'Humain, et il est essentiel pour Louis et Jules d'incarner le changement qu'ils souhaitent voir dans les systèmes sociaux actuels au sein de leur organisation : « Plus on expérimente nous-mêmes, plus on est capables d'en parler, d'en faire sens et de réajuster les nouveaux modèles selon la réalité de chacun » (Louis, communication personnelle, 20 janvier 2020).

Bien qu'il existe certaines similarités entre les organisations étudiées en ce qui concerne leur mission sociale, leur gouvernance démocratique, leur gestion participative, leurs segments d'activités orientés vers la transition socioécologique et le rôle de soutien à l'innovation sociale qu'ont les praticiens qui professionnalisent une démarche d'accompagnement en innovation sociale, chaque organisation dispose de pratiques qui lui sont spécifiques. Selon la vision des praticiens de la transformation sociale, ils vont mettre l'accent davantage sur la diversité de leur offre de services, sur l'importance de la création d'un réseau d'entraide et de collaboration, sur la coopération entre différentes sphères de la société à travers l'expérimentation de nouveaux partenariats, ou encore sur l'importance de teindre sa pratique avec des valeurs humaines mettant à profit la sensibilité de tout un chacun.

Quelle que soit la particularité de chacune de ces organisations dans sa manière de gérer le processus de consultation en innovation sociale, notons que toutes font face à des contradictions, des tensions. Qu'il s'agisse de ne pas souhaiter reproduire les failles du système qu'ils veulent transformer à travers leur pratique, d'aider les clients qu'ils accompagnent à changer de regard sur leurs problèmes sans leur imposer leur vision des solutions à mettre en place, de suffisamment adapter leur vocabulaire pour convaincre sans effrayer, ou changer les paradigmes dominants sans avoir de certitude que les nouveaux ne seront pas tout aussi lourds et contradictoires, les consultants en innovation sociale doivent constamment s'adapter. Notre collecte de données a ainsi démontré la diversité des pratiques de consultation et des rôles que les praticiens que nous avons interviewés sont capables d'adopter pour faire face, en permanence, aux paradoxes liés à la profession.

## Chapitre 5

### Discussion

La réflexion que nous menons à travers cette recherche s'appuie sur la problématique suivante : en quoi consiste la consultation en innovation sociale ?

Dans nos résultats, nous avons présenté les similarités et nuances entre les pratiques de consultation mises en place et les divers rôles adoptés par les praticiens que nous avons interviewés, en mettant l'accent sur les spécificités propres à chacune des organisations. Les participants à notre recherche se rejoignent notamment dans leur désir d'enclencher une transformation qui soit systémique, qui permette de repenser les paradigmes socioéconomiques dominants de nos sociétés afin de s'attaquer aux enjeux racines qui les caractérisent.

Nous nous demandons cependant à quel point cela est possible dans le champ de l'innovation sociale tel que nous l'avons appréhendé jusqu'ici. Plusieurs tensions relatives à ce champ ont été mentionnées par nos participants, comme des obstacles ne leur permettant pas d'aller au bout de l'impact qu'ils souhaiteraient avoir. Ces défis et contradictions structurels sont-ils surmontables, ou représentent-ils des barrières majeures à la possibilité de créer des modèles alternatifs de sociétés qui soient moins destructeurs?

Nous abordons d'abord cette question en revenant sur la notion de *champ social* telle que nous la présentions dans notre cadre théorique, avant de discuter plus en profondeur des dimensions critiques, réflexives et créatives inhérentes au processus de consultation en innovation sociale que nos participants ont fait ressortir à travers leurs visions systémiques.

## 1. Le champ de l'innovation sociale : espace de luttes contraignant, flou et politisé

Nous décidions, au début de cette recherche, d'aborder la notion complexe de l'*innovation sociale* comme étant un champ social. Cela nous permettait d'avoir une première compréhension de ce dernier comme un espace de luttes opposant différentes approches et réunissant divers agents sociaux en quête de capital de bienfaisance. Il nous importe ici de revenir plus en profondeur sur cette lecture très politique du champ de l'innovation sociale, qui s'est confirmée à bien des égards lors de notre collecte de données.

Si nous reprenons la définition d'un champ social, il « renvoie à une constellation ou à une configuration qui comprend un marché, des agents, leurs intérêts et stratégies, l'infrastructure institutionnelle ou organisationnelle ainsi que des lignes typiques de tensions et conflits » (Müller, 2006 : 14). En effet, comme présenté dans nos résultats, nos participants nous ont exposé leur vision de l'innovation sociale comme étant un système de valeurs dans lequel gravitent différentes modalités, un monde flou qui manque sérieusement de définition, ou encore un secteur politisé propice aux « jeux humains » (Alexandre, communication personnelle, 22 janvier 2020) au sein duquel l'égo prend une place prépondérante et « représente un frein au travail multiéchelles nécessaire à la transformation sociale » (Caroline, communication personnelle, 22 janvier 2020), entre autres. Cela vient vérifier l'affirmation selon laquelle « Les champs sociaux se définissent comme des champs de lutte et de force et comme terrains de jeu » (Bohn et Hahn, 1999, p. 262 cité dans Müller, 2006 : 14).

Bien que le champ de l'innovation sociale renvoie, de par son appellation floue notamment, une image de bienveillance et d'amélioration des conditions sociétales, il se définit par des règles contraignantes auxquelles les différents agents doivent se plier pour assurer leur survie au sein même du champ.

Comme nous le présentions dans notre cadre théorique, il se compose de dominants, qui détiennent davantage de capital, et de dominés (Abraham, 2018 :

8), qui sont souvent des nouveaux entrants qui cherchent à gagner leur place ainsi qu'une certaine légitimité dans le champ. Pour pouvoir faire avancer des projets et mener à bien la mission de leur organisation, les praticiens ont besoin, entre autres, de financement : « Il y a des obstacles financiers qui permettent difficilement de développer des projets » (Alexandre, communication personnelle, 22 janvier 2020), et sont notamment dépendants des différents bailleurs de fonds.

### 1.1 En quête de capital de bienfaisance, mais pas que...

Le capital de bienfaisance découle du capital symbolique, qui représente une certaine forme de capital culturel et se traduit par la « somme ou la synthèse de la totalité du capital disponible d'un agent ou d'une classe, c'est-à-dire ce que les sociologues désignent souvent sous le terme de « prestige social » (Müller, 2006 : 12) ou « utilité sociale » (Abraham, 2018 : 11). Au sein du champ de l'innovation sociale, c'est la principale forme de capital recherché (Abraham, 2018 : 11). Il permet aux différents agents de légitimer leurs actions comme s'inscrivant bien dans des valeurs inhérentes à l'innovation sociale, l'enjeu majoritaire de la lutte au sein de ce champ se traduisant par la définition de la transformation sociale à mettre en place et les moyens pour y parvenir.

Les similarités identifiées lors de notre collecte de données entre les différentes organisations étudiées et leurs praticiens mettent en lumière leur quête de capital de bienfaisance. En effet, ces organisations se caractérisent toutes par une mission sociale visant une transformation systémique, une gouvernance démocratique et une gestion participative, des segments d'activités orientés vers la transition socioécologique, et le processus qu'elles mettent en place se caractérise par des étapes et des outils similaires. Comme nous l'expliquions dans notre revue de littérature, il existe différentes approches en innovation sociale, et les agents qui évoluent au sein de ce champ sont alertes des critiques qui sont faites à chacune, c'est de cette manière qu'ils orientent leurs actions.

Dans un texte intitulé *Pour un questionnement critique de l'innovation sociale*, Jean-Louis Laville et Maité Juan rappellent notamment qu'une première version de l'innovation sociale, qui « insiste sur l'importance de l'épreuve marchande et valorise l'entreprise privée dans sa capacité à trouver de nouvelles solutions aux problèmes de société » (Juan et Laville, 2020, p.1) et s'assimile donc à notre approche néolibérale, « peut être qualifiée de faible » (Laville et Juan, 2020, p.1). Au contraire, une seconde version, qui nous renvoie à notre approche émancipatrice et à la perspective de transformation sociale portée par nos participants en ce qu'elle « affiche une visée transformatrice » et « prône, en réaction à la démesure du capitalisme marchand, une articulation inédite entre pouvoirs publics et société civile pour répondre aux défis écologiques et sociaux », « peut être désignée comme forte » (Juan et Laville, 2020, p.1). Pour s'intégrer au sein du champ et développer l'activité de leurs organisations, nos participants ont plutôt intérêt à mettre en œuvre des pratiques qui rejoignent cette seconde vision.

L'homogénéité qui caractérise, jusqu'à un certain niveau, leurs discours et les processus qu'ils mettent en place traduit de leur appartenance à ce même champ, et de la lutte pour l'accumulation de capital de bienfaisance qui les rassemble. Les nuances subtiles entre les différentes pratiques et rôles que les praticiens adoptent représentent leur valeur ajoutée, leur moyen de se distinguer les uns des autres. En effet, n'oublions pas que ces organisations sont elles-mêmes en compétition. En tant qu'entreprises d'économie sociale, elles sont constamment en quête d'un équilibre entre leur mission sociale et leur viabilité économique.

Le capital de bienfaisance ne permet cependant pas, à lui seul, d'assurer la survie de ces organisations de soutien à l'innovation sociale au sein du champ. Notre collecte de données nous a permis de mettre le doigt sur l'importance, pour les praticiens de ces organisations, d'accumuler aussi du capital relationnel et du capital économique.

En effet, bien que le mot *collaboration* ait été davantage utilisé par les praticiens de l'Organisation 3, ceux de l'Organisation 1 ont insisté sur leur rôle d'intermédiaires, ceux de l'Organisation 2 ont insisté sur leur rôle de médiateurs, et les praticiens de l'Organisation 4 ont mentionné leur réseau caractérisé par des valeurs de transition fortes. Tous cherchent, à travers l'activité de leurs organisations, à mettre en place de nouveaux partenariats, à faire collaborer différentes sphères sociales pour accumuler du capital relationnel et faire fleurir leurs réseaux. En ce sens, la notion de *capital relationnel* est difficilement dissociable de celle de *capital social* : « Le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance » (Bourdieu, 1980 : 2). Il renvoie aux liens sociaux forts ou faibles qui facilitent la collaboration, la confiance et la mobilisation : trois éléments essentiels à l'établissement de relations solides entre les praticiens que nous avons interviewés et leurs clients. Le volume de capital social possédé par un agent « dépend donc de l'étendue du réseau des liaisons qu'il peut effectivement mobiliser et du volume de capital (économique, culturel ou symbolique) possédé en propre par chacun de ceux auxquels il est lié » (Bourdieu, 2006 : 2). Le capital social est alors fortement interdépendant du capital économique et du capital culturel possédé par un agent ou par ceux auxquels il est lié : il exerce même « un effet multiplicateur sur le capital possédé en propre » (Bourdieu, 2006 : 2).

Cette accumulation de capital relationnel, et donc de capital social, est tout aussi bénéfique pour les clients des praticiens que pour leurs organisations. Le réseau qu'ils construisent et les ressources qui le caractérisent leur permettent de remplir leur mission sociale et développer leur activité économique, en ce que « le capital de relations, ou capital relationnel, peut être décrit comme une forme reconvertie du capital économique : [...] pour avoir des relations il faut transformer de l'argent en relations » (Bourdieu, 2013 : 20).

À travers le laboratoire de recherche et développement en finance, les praticiens de l'Organisation 1 cherchent notamment à « repenser ce trou de financement qui fait qu'il y a moins d'innovations sociales qui peuvent émerger » (Caroline, communication personnelle, 22 janvier 2020). En effet, « le capital économique (l'argent, les revenus, la fortune et toutes les formes possibles de sources de revenus) est certainement la ressource la plus importante, car la plus flexible et la plus dynamique » (Müller, 2006 : 56) dans nos sociétés liquides (Bauman, 2005) et capitalistes. Sans capital économique, les organisations que nous avons étudiées ne sont pas viables économiquement, ne peuvent assurer leur survie au sein du champ et remplir leur mission d'accompagner d'autres organisations à développer des projets à vocation sociale.

Nous pouvons ainsi affirmer que, dans le champ de l'innovation sociale, trois formes de capital semblent très recherchées et valorisées : le capital relationnel et le capital de bienfaisance en priorité, puis le capital économique comme moyen de réaliser des projets. Leur accumulation par les différents agents sociaux est cyclique : le capital relationnel peut être converti en capital économique, celui-ci en capital de bienfaisance, et ainsi de suite.

Cette lecture assez critique des intérêts des praticiens en innovation sociale comme étant ceux d'agents sociaux contraints à suivre les règles du champ auquel ils appartiennent nous pousse à questionner la nature de leurs actions. Leurs pratiques de consultation et les divers rôles qu'ils adoptent visent-ils la transformation systémique qu'ils souhaitent mettre en œuvre, ou représentent-ils davantage des stratégies d'accumulation de capital leur permettant d'améliorer leur position au sein du champ de l'innovation sociale?

## 1.2 Pratiques de consultation ou stratégies d'accumulation de capital?

À la fin de notre revue de littérature, nous détaillons l'utilisation du terme *pratiques* dans notre recherche comme prenant le sens de « manière habituelle à une personne, à un groupe de faire quelque chose » ou encore celui de la

philosophie marxiste : « une activité politico-sociale visant la transformation de la réalité socioéconomique » ainsi que des résultats concrets et positifs (Trinquier, 2013 : 2). Ainsi, par définition, une pratique s’ancre dans le quotidien de chacun, et vient parfois repenser les relations socioéconomiques qui caractérisent des sociétés.

Certains processus et outils mis en œuvre par les praticiens que nous avons interviewés viennent, en effet, proposer des modèles alternatifs d’organisation et de gestion sociétale. Nous pensons notamment à la consultation publique, la gouvernance démocratique et la méthode Agile, les outils qui stimulent l’intelligence collective tels que le *Design Thinking* et ceux inspirés du *Art of Hosting*.

Comme présenté dans nos résultats, ces méthodes replacent l’être humain au cœur des processus de décision ou de création. Cependant, elles permettent en amont aux praticiens de l’innovation sociale d’acquérir une certaine forme de capital et servir leurs intérêts professionnels et organisationnels. De plus, en creusant un peu, il apparaît que certaines de ces pratiques ne diffèrent pas tant des méthodes et outils propres au système que ces mêmes praticiens souhaitent changer. Elles reproduisent, d’une certaine manière, ses failles : en prétendant remettre l’humain au cœur du système, elles peuvent contribuer à l’aliéner davantage.

Prenons la gouvernance démocratique pour premier exemple. Comme nous l’avons présentée dans nos résultats, cette forme de gouvernance est inclusive en ce qu’elle valorise l’opinion de chaque employé lors des processus de décision, qui se basent sur le consensus. Chaque membre de l’organisation est alors responsabilisé davantage, ce qui permet de sortir des modèles hiérarchiques traditionnels de l’entreprise capitaliste. Cependant, cette plus grande responsabilisation renvoie à une plus grande dépendance au travail. Lorsque l’individu se retrouve davantage responsabilisé, d’autant plus au sein d’une organisation dont l’activité donne du sens à sa vie, il s’implique

énormément dans son travail. Parmi les huit praticiens que nous avons interviewés, six ont affirmé que leur travail au sein de ces organisations à vocation sociale leur permet de donner un sens à leur vie, notamment Clara, de l'Organisation 3 : « Le fait d'être chez (Organisation 3) c'est pour donner un sens à ma pratique » (Clara, communication personnelle, 20 février 2020). Ce sentiment d'appartenance et de plénitude vient flouter la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée. L'individu travaille davantage, pour accumuler davantage de capital de bienfaisance, relationnel ou économique, et reproduit ainsi la logique d'efficacité, d'efficience et de productivité dont il souhaitait s'écarter à l'origine. C'est notamment ce que Gabriel de l'Organisation 2 voulait dire lorsqu'il soulignait que lui et ses collègues travaillent à créer une meilleure société, mais en reproduisant, malgré eux, les travers de la société qu'ils veulent faire tomber. Dans *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999), Luc Boltanski et Eve Chiapello montrent notamment comment la nouvelle culture d'entreprise et les pratiques de gestion ont repris des thèmes de la critique contre-culturelle de l'autorité en valorisant l'autonomie des employés, la collaboration et la réalisation de soi, entre autres. En définissant la cité par projets, soit la nouvelle forme d'organisation de nos sociétés en différents projets eux-mêmes construits sur le volume de capital social et relationnel que les agents concernés détiennent ou sont capables de mobiliser, Boltanski et Chiapello affirment :

Le langage de la description du monde connexioniste est tiré dans deux directions opposées. Soit, d'une part, vers une thématique de l'action sans sujet, où le seul être qui compte est le réseau dans lequel ce qui passe est de l'ordre anonyme du ça, de l'auto-organisation [...], et, d'autre part, vers un néopersonnalisme qui met l'accent, non sur le système, mais sur les êtres humains à la recherche d'un sens. [...]. D'où l'importance du rôle accordé aux relations de face à face, à la responsabilisation, à la confiance, aux situations vécues ensemble, à la parole donnée (qui vaut tous les contrats), à l'entraide, à la coopération [...] (Boltanski et Chiapello, 1999 : 178).

La consultation publique peut subir la même critique : elle vient, en apparence, donner un sentiment d'inclusivité et de valorisation de l'opinion aux citoyens et individus consultés. Mais, comme le spécifiait Alexandre de l'Organisation 1 qui refuse catégoriquement d'offrir un service de consultation publique à ses clients, les personnes consultées ne sont pas responsables de l'utilisation qui sera faite de leur avis et paroles. Cette méthode de collecte d'informations peut alors servir aux praticiens et à leurs clients comme stratégie d'accumulation de capital de bienfaisance en dorant leur image aux yeux des différents agents qu'ils cherchent à impressionner (ou amadouer). Cette appropriation de l'opinion publique par les agents dominants du champ vient reproduire des inégalités sociales que ces praticiens souhaitent pourtant combattre.

Dans la présentation de nos résultats, nous exposons les différentes critiques faites au *Design Thinking* : effet de mode, instrumentalisation et systémisation par les grandes entreprises et institutions... Cette méthode était initialement valorisée pour la créativité qu'elle permettait d'apporter aux différentes innovations et processus de réflexion. Tout comme la méthode Agile, elle a très rapidement été appropriée à des fins d'accumulation de capital et s'est vue départir de son caractère émancipateur et novateur. En effet, jusqu'où la méthode Agile permet-elle une adaptation au changement, si ses douze principes sont appliqués de manière technique au sein des organisations et ne laissent plus aucune place à l'incertitude et à l'inconnu? Tout comme le *Design Thinking*, lorsqu'instrumentalisée et systématisée, elle se transforme en une stratégie et devient une arme dans la lutte pour l'accumulation constante de capital symbolique, relationnel et économique. En ne laissant plus de place à l'incertitude, ces méthodes viennent servir le modèle capitaliste et s'écartent des modèles alternatifs et émancipateurs qu'elles contribuaient initialement à créer.

Cette critique des pratiques de consultation en innovation sociale comme étant des stratégies d'accumulation de capital venant reproduire les failles du système capitaliste peut tout autant s'appliquer aux segments d'activités favorisés par les praticiens interviewés ainsi qu'aux différents rôles qu'ils adoptent.

En effet, ils nous ont tous mentionné leur désir de favoriser la transition socioécologique à travers l'activité de leurs organisations. Ici encore, cette homogénéité dans leur discours nous pousse à le remettre en question. Dans le livre *Écologie sans transition*, le groupe écologiste Désobéissance Écolo Paris démontre que la transition écologique est une impasse, et que le discours de la transition est de plus en plus instrumentalisé pour « rendre le futur moins inquiétant » (Désobéissance Écolo Paris, Reporterre, 2020). Ils affirment notamment :

La transition est toujours rejetée dans l'avenir, et dans un avenir toujours plus lointain : d'ici 2030, d'ici 2050, d'ici 2100. La transition est intransitive : toujours en transition vers elle-même. C'est à se demander si l'idée même de transition n'a pas précisément pour fonction de différer indéfiniment toute véritable transformation écologique (Désobéissance Écolo Paris, Reporterre, 2020).

Lorsque ces praticiens orientent leurs segments d'activités vers la transition socioécologique, ils affirment le faire dans une logique émancipatrice, pour mettre en place cette fameuse transformation systémique. Il n'empêche qu'il existe des discours plus en rupture avec l'existant, plus émancipateurs, qui sont en marge du champ en ce qu'ils ne luttent pas de la même manière pour l'accumulation de capital de bienfaisance, relationnel ou économique.

En ce qui concerne les différents rôles adoptés par nos participants dans le changement social, il est intéressant de souligner la contradiction entre la similarité de leurs activités et la diversité des appellations qu'ils utilisent pour se définir. Nous avons présenté dans notre revue de littérature les connotations négatives associées au rôle du consultant, ce dernier pouvant être vu comme un charlatan, un carriériste ou un imposteur. Cela explique notamment pourquoi certains de nos participants ne souhaitent pas associer leur rôle à celui de consultant. Pourtant, comme nous le démontre notre recherche, les rôles de facilitateurs, *coach*, intermédiaires et conseillers sont tous chapeautés par celui de consultant, et les nuances entre les activités des organisations étudiées et les

rôles que nos praticiens ont mentionnés sont subtiles. Rappelons qu'ils suivent globalement les mêmes étapes, utilisent globalement les mêmes outils et accompagnent globalement les mêmes clients. Les différentes appellations associées à leurs rôles leur permettent de donner une certaine couleur à leur organisation, de se démarquer les uns des autres et assurer leur survie au sein du champ de l'innovation sociale, en ce qu'ils sont en compétition.

Notre appréhension des pratiques de consultation en innovation sociale et des différents rôles du consultant comme étant des stratégies d'accumulation de capital nous permet de mettre en lumière les dynamiques très politiques et contraignantes qui régissent le champ de l'innovation sociale.

Notre collecte de données nous a cependant permis de découvrir une facette très humaine et pleine d'espoir des praticiens que nous avons interviewés. Certes, ce sont des agents sociaux en quête de capital de bienfaisance, entre autres, qui doivent assurer leur survie au sein du champ de l'innovation sociale. Mais ce sont aussi des individus capables de sens critique, de réflexivité, de créativité, de sensibilité et de vulnérabilité... qualités indispensables à la création de modèles alternatifs viables et à l'émergence d'innovations sociales.

## 2. La consultation en innovation sociale : un processus profondément humain

Les consultants en innovation sociale qui ont participé à notre recherche font face à ces obstacles humains, politiques et économiques qui les poussent à agir selon les règles du champ dans lequel ils évoluent. Cependant, cela ne leur enlève en rien leur humanité et leur sens critique, et les stimule davantage à réfléchir à d'autres manières de penser la société et les enjeux racines qui la caractérisent. Notre collecte de données nous a démontré à quel point la sensibilité, la vulnérabilité et la réflexivité sont des compétences précieuses pour ces praticiens. Ils réfléchissent constamment à la finalité de leur action, et

ce n'est pas parce qu'ils se retrouvent contraints et ne peuvent pas, dans l'immédiat, changer fondamentalement les règles du jeu, qu'ils déclarent forfait.

## 2.1 Regards critiques sur l'innovation sociale

Le champ de l'innovation sociale se caractérise ainsi par de nombreuses tensions et contradictions, et les praticiens que nous avons interviewés en sont bien conscients. Le regard critique et plein d'espoir qu'ils portent sur ce dernier est très intéressant, en ce qu'il démontre leur acceptation de jouer selon les règles du champ, sans pour autant se laisser manipuler par ce dernier.

Caroline, de l'Organisation 1, affirmait : « les innovations sociales peuvent transformer le monde à condition qu'il y ait une certaine éthique en continu et qu'elles ne génèrent pas de retombées négatives par ailleurs », avant d'ajouter : « les innovations sociales vont changer le monde si on arrête de focus juste sur les problèmes » (Caroline, communication personnelle, 22 janvier 2020). Selon elle, réfléchir à des solutions collaboratives et inclusives permettrait de régler de nombreuses questions de pauvreté et d'exclusion, sans rentrer dans des luttes constantes d'égos concernant la manière dont il faut traiter ou penser chaque problème sociétal.

Alice, de l'Organisation 2, soulignait le manque d'éthique inhérent au champ de l'innovation sociale. Sous ses valeurs apparentes de transparence, d'inclusion et de solidarité, ce champ reproduit certains travers du système capitaliste qui ne font qu'accentuer les inégalités sociales et les enjeux sociétaux qu'il est censé combattre. Après avoir mentionné que l'organisation pour laquelle elle travaille est en demande pour certains projets d'acceptabilité sociale, elle affirmait :

Ça donne un sentiment de participer à un jeu qui est la manipulation des gens. Avec lequel je suis en désaccord, mais j'ai des fois l'impression de contribuer malgré moi. Il y a certaines situations dans lesquelles on se sent

pris dans un contexte politique par exemple, qui n'est pas le fun (Alice, communication personnelle, 21 janvier 2020).

Conscients des imperfections de l'écosystème, nos praticiens sont également éclairés sur ses forces et les manières dont ils peuvent s'en servir pour renverser les paradigmes dominants de nos sociétés. Dans nos résultats, nous reprenions les paroles de Louis, de l'Organisation 4, qui abordait l'innovation sociale comme un écosystème de valeurs propice aux changements d'habitudes, et de Charlotte, de l'Organisation 3, qui s'y référait comme un secteur propice à plusieurs niveaux d'intervention : individuel, collectif et systémique. Lorsque Clara, de l'Organisation 3, mentionnait la difficulté d'adapter son discours à des clients qui n'ont jamais encore été initiés à la culture de travail collaborative, elle ne blâmait pas ces clients ayant toujours évolué dans une logique de productivité et d'efficacité. Elle accusait l'inertie du système qui ne favorise pas les collaborations entre les différentes sphères sociétales, donc ne permet pas aux individus de découvrir différentes manières de fonctionner. Même si cela a représenté un défi pour elle, elle a su adapter son discours et verbaliser suffisamment clairement pour rendre les apprentissages de son organisation accessibles à tous types de clients, qu'ils évoluent dans une sphère plus privée ou collaborative.

Avoir conscience de cette peur que peut générer l'inconnu non seulement chez leurs clients, mais également chez eux, au sein de leurs organisations et de leurs réseaux, est signe d'humilité et de maturité chez les praticiens que nous avons rencontrés. Cela démontre leur capacité à remettre en question le système, mais également à se remettre en question en tant qu'individus et organisations. Dans cet esprit, Alexandre, de l'Organisation 1, nous mentionnait l'importance pour lui du rôle qu'a le comité d'activistes au sein de son organisation :

Ce n'est pas juste une voix critique, elle vise aussi à nous aider à identifier des enjeux criants que les praticiens rencontrent. Pas juste les professionnels, mais aussi des citoyens qui sont impliqués dans des organisations ou dans le monde de l'innovation sociale. Les membres de ce

comité agissent comme des repéreurs, ils nous aident à nous orienter (Alexandre, communication personnelle, 22 janvier 2020).

## 2.2 Ouverture des possibles

La perspective de transformation sociale adoptée par nos participants s'inscrit, comme nous l'avons mentionné, dans leur désir de favoriser la transition socioécologique, de réfléchir à des organisations plus horizontales, de mettre à profit de la société différentes méthodologies participatives et inclusives, et d'agir comme soutien à l'écosystème d'innovation sociale en faisant l'intermédiaire entre différentes sphères sociétales. Mais elle s'inscrit également dans leur souhait de repenser la société plus en profondeur, réécrire complètement les récits collectifs, rompre avec les cultures et les paradigmes dominants et destructeurs, se recentrer sur l'Homme et sa nature empathique, avoir confiance dans sa capacité à repenser son rapport à lui-même, à l'autre et à la nature qui l'entoure.

Comme l'affirmait Jules, de l'Organisation 4, une société post-capitaliste évoque beaucoup de difficultés, en ce que l'idée vient confronter l'être humain dans ses croyances actuelles. Il n'existe ainsi aucune certitude que les changements sociaux que ces praticiens souhaitent mettre en œuvre représentent des solutions durables et favorables à une transformation sociale systémique. En revanche, comme le disait Louis, de l'Organisation 4 également, une certitude indéniable est que le modèle de société actuel ne leur permet pas de vivre en accord avec leurs valeurs (Jules, communication personnelle, 6 février 2020).

Pour ce qui est du modèle à mettre en œuvre et des moyens pour y parvenir, il faut accepter de vivre avec l'incertitude. Ce que cherchent réellement à faire ces praticiens, à travers leurs différents rôles de coach, facilitateur, conseiller, c'est inspirer les individus à ne plus avoir peur d'expérimenter, à développer leur résilience et leur sens critique. Comme le dit si joliment la militante féministe Thérèse Clerc dans le documentaire *Artistes de la vie* (Westelynck, 2019), il ne

faut « jamais devenir des sédentaires de la certitude, et toujours rester des nomades de l'interrogation » (Clerc, 2019).

L'importance accordée par nos praticiens au travail en émergence vient appuyer cela. Ce processus d'accompagnement aux changements émergents qui « portent en eux un potentiel d'innovation, que ce soit sur le plan personnel, collectif ou social » (Mahy et Carle, 2012) demande une réflexivité constante sur les activités quotidiennes qu'ils mettent en place et les nouvelles informations collectées. Il s'agit de ne pas prévoir les étapes suivantes de manière certaine, d'accepter les allers-retours constants entre ce qui était initialement prévu et ce qui émerge du processus de consultation. Travailler en émergence requiert ainsi une grande humanité et une capacité d'adaptation dont tout le monde ne dispose pas. Repensons à Clara, de l'Organisation 3, qui nous avouait avoir parfois l'impression de rentrer dans le rôle d'un gestionnaire de conflit lorsqu'elle se retrouve dans une situation où ses clients sont tellement désorientés qu'ils perdent le contrôle. Cette empathie et cette sensibilité dont les praticiens que nous avons rencontrés savent faire preuve sont précieuses à la mise en place de changements durables, en ce qu'ils permettent de non pas imposer un changement de mentalités, mais prendre le temps de l'accompagner et de l'expérimenter.

Sortir de la lecture très politique que nous offre la notion de *champ social* nous permet d'apprécier l'humanisme inhérent aux pratiques de consultation en innovation sociale et aux divers rôles du consultant dans le champ de l'innovation sociale. Lorsqu'Alexandre, de l'Organisation 1, nous parle du Modèle de Geel et de la perspective multiniveaux, ou de l'importance pour lui de réfléchir constamment à la transformation systémique possible tout en agissant plus en surface, dans une logique plus curative avec d'autres agents du système, il y a certes une dimension stratégique. Mais nous ne sommes pas obligés de l'appréhender comme une stratégie d'accumulation du capital. Nous pouvons aussi la percevoir comme la preuve que ces praticiens sont capables de se plier aux règles contraignantes du champ, tout en prenant le temps de

s'attaquer aux enjeux racines de nos sociétés de manière profonde, durable et humaine.

## Conclusion

Considérant les crises humanitaire, sociale, économique, sanitaire et environnementale dont est victime notre monde aujourd'hui et le sentiment d'impuissance que celles-ci génèrent chez l'individu, il semble plus pertinent que jamais de s'intéresser aux domaines et professions qui réfléchissent assidûment à la mise en place de transformations sociétales profondes, par l'entremise de changements sociaux pensés collectivement.

Dans ce mémoire, nous avons cherché à comprendre les pratiques de consultation et les rôles des consultants dans le champ de l'innovation sociale. Pour cela, nous avons dû, dans un premier temps, définir ce que nous entendons par *innovation sociale* et par *consultation*. Considérant alors la multiplicité des approches et les divergences d'opinions autour de la définition de l'innovation sociale et ce qu'elle englobe, nous l'avons théorisée comme champ social, avant de construire un idéal type tentant de délimiter les approches qui nous semblaient le plus pertinentes pour notre sujet avec des critères précis trouvés dans la littérature : l'approche néolibérale, l'approche sociale-démocrate et l'approche émancipatrice. Nous avons fait de même pour la consultation, et avons fait ressortir deux orientations que ce processus peut prendre : la consultation comme une *tâche à accomplir*, soit un processus qui consiste à combler le vide entre un problème et sa solution, et la consultation comme un *processus d'accompagnement*, soit un processus adapté à chaque projet et porté vers l'apprentissage social mutuel entre le consultant et son client.

Cette approche idéale typique nous permettait d'appréhender ces deux concepts dans leur globalité, tout en ayant une compréhension des spécificités et principales caractéristiques propres à chacun d'eux. À l'intérieur du champ de l'innovation sociale, il existe différents agents sociaux, dont des praticiens qui professionnalisent une démarche d'accompagnement à l'innovation sociale. Ils mettent en place différentes pratiques et adoptent différents rôles. Pour les observer, nous avons choisi une méthodologie qualitative, constituée

d'entrevues semi-dirigées menées auprès de quatre organisations, qui représentaient nos études de cas.

Par la suite, notre analyse thématique, d'abord construite sur nos deux idéaux types, a posé quelques difficultés. Confrontés à la réalité du terrain, ces idéaux types ne nous permettaient pas d'appréhender le phénomène étudié dans sa totalité. Les critères avec lesquels nous les avons délimités, bien que nous les ayons choisis en nous appuyant sur notre revue de littérature, se voulaient pour certains répétitifs, pour d'autres non pertinents ou non adaptés. Nous avons alors repris notre analyse thématique pour la compléter avec une analyse plus comparative entre les organisations étudiées et leurs praticiens. Celle-ci nous a permis de mettre en lumière les principales similarités entre les organisations et les nuances et spécificités inhérentes à chacune d'elles, en nous concentrant sur les pratiques et les rôles adoptés par les praticiens dans le champ de l'innovation sociale.

L'importance accordée au respect de la mission sociale de leur organisation est un trait commun aux praticiens que nous avons rencontrés. Cela explique qu'ils enlignent tous l'activité de leur organisation vers la transition socioécologique, et mettent en place, au quotidien, une gouvernance démocratique et une gestion participative. Il existe également des similarités dans la démarche d'accompagnement qu'ils professionnalisent : les étapes suivies sont sensiblement les mêmes et font ressortir l'importance de la réflexivité et de l'expérimentation, les outils sont inspirés des mêmes méthodes comme *l'Art of Hosting* ou le *Design Thinking* entre autres, et le principal rôle adopté par ces praticiens est celui de soutien à l'écosystème d'innovation sociale.

Souhaitant tous mettre en place une transformation qui soit systémique, dans une logique assez émancipatrice du système actuel, ils se distinguent cependant dans la manière dont ils orientent leur activité pour la mettre en place. À travers une offre de service diversifiée pour ne pas reproduire les failles du système à transformer; en mettant l'accent sur leur rôle de médiateur pour créer des

partenariats novateurs et favoriser un changement de culture; en travaillant avec tous types de clients, en gagnant leur confiance pour les sortir de leur zone de confort et réautonomiser les individus; ou en facilitant l'introspection individuelle pour réinventer les récits collectifs.

Pour discuter ces résultats plus en profondeur, nous sommes revenus à la notion de *champ social*. Cela nous a permis de souligner la dualité existante entre les désirs de transformation manifestés par les praticiens et les contraintes structurelles auxquelles ils doivent s'adapter pour assurer la survie de leurs organisations au sein du champ de l'innovation sociale. Ne pouvant pas mettre en place tout ce qu'ils aimeraient, ils usent cependant de leur sensibilité et vulnérabilité pour remettre l'humain au cœur des processus, et tenter d'engendrer de réels changements de paradigmes et de mentalités.

Avant même de démarrer ce cheminement méthodologique et réflexif, nous nous attendions, pleins d'ambitions et de préjugés, à pouvoir classer les organisations étudiées dans différentes approches de l'innovation sociale et dans l'une ou l'autre des orientations que peut prendre la consultation. Mais le domaine de la consultation en innovation sociale, tel que nous l'avons appréhendé au travers de cette recherche, est bien plus complexe que cela. Créer un type moyen en allant au bout de notre approche idéale typique ne nous aurait pas permis de mettre en lumière la créativité et l'humanité dont les praticiens qui les composent font preuve au quotidien. Notre collecte de données nous a menés à confronter nos préjugés et nos idéaux types à une toute autre réalité. Ainsi, à la question de savoir « en quoi consiste la consultation en innovation sociale ? », nous apportons la réponse suivante.

À l'intérieur du champ de l'innovation sociale, lorsque nous entendons bien par « champ » le « champ social » tel que défini par Bourdieu, les pratiques de consultation s'analysent comme des stratégies d'accumulation de capital. Capital relationnel, capital de bienfaisance, capital social et capital économique sont les moteurs de la lutte entre les différents agents sociaux du champ,

caractérisée par des jeux humains et politisés à l'intérieur d'un espace flou et contraignant.

Lorsque nous creusons un peu plus cependant, pour tenter de comprendre les rôles du consultant dans le champ de l'innovation sociale innovation sociale de manière plus générale, nous sortons de cette lecture très politique pour laisser place à une perspective plus humaine, permettant d'ouvrir les yeux sur le champ des possibles qui s'offre aux professionnels lorsque davantage de réflexivité, de sensibilité et d'espoir sont injectés dans la réflexion sur la transformation sociale. Les pratiques de consultation en innovation sociale ne s'analysent pas seulement en fonction de leur efficacité pour la maximisation de l'impact social. Elles s'analysent en fonction de leur mise en œuvre dans un contexte spécifique, de la manière dont elles sont adoptées et par qui. En se concrétisant notamment par de nombreux outils innovants inspirés de l'*Art of Hosting*, du *Design Thinking*, des laboratoires vivants ou de la pensée systémique, ces pratiques visent à catalyser la créativité et la transformation sociale. En ce sens, elles peuvent représenter elles-mêmes des innovations sociales ayant un fort potentiel de changement social.

Nos résultats se basent uniquement sur notre collecte de données, menée auprès d'une partie de l'écosystème de l'innovation sociale québécois. Ils ne nous permettent pas d'appréhender de manière précise la place spécifique qu'occupent ces praticiens dans le changement social, en ce qu'il aurait fallu, pour cela, examiner les relations entre les porteurs de projets, les consultants, les fondations, les investisseurs et les bénéficiaires. Sans tirer de conclusion générale sur le rôle du consultant dans le champ de l'innovation sociale et dans le changement social plus largement, ce mémoire confirme toutefois que le changement social est réellement visé par tous les consultants, et qu'il semble y avoir un écart majeur entre cet idéal et la mise en pratique de la consultation avec les contraintes spécifiques du champ. Intermédiaires entre différentes sphères sociétales, médiateurs, coaches, experts, conseillers, facilitateurs, mais également gestionnaires de conflits... En usant de leur sensibilité, en faisant

confiance à leurs ressentis et en faisant transparaître cela dans leur pratique, ces praticiens sont non seulement des consultants qui adoptent tous les rôles que nous venons d'énoncer, mais ils sont également des agents de mobilisation essentiels à la société. Les discours et valeurs qu'ils souhaitent transmettre, lorsque nous ne les analysons pas comme intéressés, se révèlent très inspirants pour mettre en place des transformations sociales profondes et systémiques. À travers leurs réflexions pleines d'espoir sur les changements à enclencher, ces praticiens proposent des pistes de solutions intéressantes.

Si nous souhaitons penser la transformation sociale collectivement afin d'avoir un impact plus pertinent, il est primordial d'être à l'écoute de nous-mêmes, de l'autre et de ce qui nous entoure. Cela implique de ne plus constamment pointer du doigt un ennemi commun, qu'il s'agisse du système capitaliste en lui-même ou de ses nombreuses externalités négatives, mais bien de réfléchir à des modèles alternatifs dans une logique de coopération, sans se laisser entraîner dans une guerre d'égos, humaine, mais cruelle et contre-productive.

Cette recherche a également permis de faire émerger certains éléments qui n'avaient pas encore été explorés dans la littérature sur l'innovation sociale et sur la consultation en management. Par exemple, il est intéressant de souligner que ces praticiens, œuvrant dans le champ de l'innovation sociale, ne se définissent pas comme des consultants en tant que tels. Ils ont tendance à partager un vocabulaire commun, utiliser les mêmes outils transdisciplinaires, promouvoir une approche émancipatrice, et semblent en cela s'intégrer parfaitement au sein du champ. Pourtant, ils ne s'y sentent pas toujours à l'aise, et souhaitent construire autre chose. Outre cette dualité entre certaines de leurs pratiques et leurs aspirations, cette recherche met également en avant l'importance du travail en émergence, ce processus incertain et constamment adapté en fonction de l'orientation de la consultation, quand il s'agit de professionnaliser une démarche d'accompagnement en innovation sociale.

Cependant, si nous avions à recommencer, il se peut fortement que nous irions, dès le début de la recherche, chercher davantage de liens entre les notions de *consultation* et *innovation sociale*, ou entre celles qui gravitent autour, comme accompagnement et changement émergent par exemple. En effet, bien que la littérature portant sur la jonction entre la consultation et l'innovation sociale ne soit pas encore florissante, il existe déjà des champs d'études portant sur les manières d'appréhender les changements émergents en organisation et dans la société. La théorie U, par exemple, s'inscrit dans les courants de l'apprentissage organisationnel. Animée par des valeurs profondément humanistes, la théorie U est aujourd'hui définie comme une « technologie sociale du changement transformationnel » qui permet d'« appréhender les situations complexes de notre temps et de transformer tant le milieu du travail que de la société » (Barnabé, 2010 : 25). Une courbe en U permet d'approcher tout changement qui « découle d'un changement de regard, d'un déplacement de posture intérieure, d'une réflexion profonde qui constitue le cœur d'une transformation » (Mahy et Carle, 2013). Cette courbe, présentée en annexe 3, situe le début du changement en haut à gauche de la courbe, le moment crucial du changement de perception au creux de la courbe et la fin du processus de transformation en haut à droite de la courbe.

L'approche organisationnelle nous aurait permis, elle, d'adopter un regard déjà plus tourné vers l'humanisation et l'ouverture des processus de prise de décision pour les rendre plus inclusifs et participatifs, ainsi que d'analyser autrement les pratiques de consultation en innovation sociale, en ce que les consultants semblent utiliser des techniques similaires dans leur accompagnement. En effet, c'est une posture qui invite à adopter une autre perspective d'ensemble sur l'action collective, soit « à ne pas réduire celle-ci aux programmes ayant un contenu, une orientation normative et une dimension coercitive en vue de la résolution de problèmes particuliers sur un secteur donné » (Musselin, 2010 : 1). Il s'agit de « la révéler telle qu'elle se donne à voir dans le travail quotidien, plus routinier, plus « ordinaire » des acteurs engagés dans sa mise en œuvre pratique et dans les relations qu'ils entretiennent entre eux » (Musselin, 2010 :

1). Nous n'aurions toutefois pas suivi le même cheminement réflexif et méthodologique, et nous ne serions sûrement pas parvenu à, proposer, très largement, quelques éléments de définition de la consultation en innovation sociale comme nous l'avons fait en mettant à jour les principales pratiques et rôles adoptés par les praticiens rencontrés.

Il apparaît cependant difficile, avec un échantillon si restreint composé de seulement quatre organisations et huit consultants, de généraliser nos conclusions à l'ensemble du domaine de la consultation en innovation sociale et prétendre représenter l'ensemble des points de vue et perspectives possibles. Ce mémoire constitue un travail préliminaire faisant le pont entre les domaines de la consultation en management et celui de l'innovation sociale, mais de nombreuses questions restent à creuser. Nous avons présenté en surface les pratiques, méthodologies et outils mis en place par ces praticiens, mais nous sommes conscients que la matière proposée est trop faible pour en faire un guide complet et précis des pratiques de consultation en innovation sociale. Il manque une dimension concrète à cette recherche, qui se veut, par moments, davantage une réflexion théorique sur la société actuelle et le champ de l'innovation sociale, ainsi que sur les transformations à mettre en place. Elle ouvre cependant la voie à des recherches futures, qui seraient inspirées par la thématique de la consultation en innovation sociale, et souhaiteraient explorer plus en profondeur, peut-être à travers de l'observation participante, comment travaillent ces praticiens. Comment ils contribuent à la diffusion des innovations sociales, quels critères précis leur permettent de mesurer les impacts sociaux des projets qu'ils accompagnent ou contribuent à développer...

Somme toute, nous espérons que ce mémoire pourra servir de point de référence, non seulement aux futurs chercheurs intéressés par ces thématiques, mais également aux porteurs d'innovation sociale et aux professionnels du milieu. En effet, la crise multidimensionnelle de la Covid-19 fait en sorte que l'accompagnement des projets qui visent à changer le monde est plus utile et nécessaire que jamais.

Ces derniers mois, cette crise sanitaire causée par la propagation dans le monde entier du virus Covid-19 a fait émerger de nombreuses réflexions quant à la relation entre la crise sanitaire actuelle et la crise sociale et climatique, ainsi que sur la construction d'une société « post-crise », un monde de l'« après ». Il ressort notamment l'idée selon laquelle une crise est belle et bien motrice de prises de conscience et de transformations sociales. Comme le spécifie Edgar Morin dans son ouvrage *Pour une crisologie* :

À l'origine *Krisis* signifie décision : c'est le moment décisif, dans l'évolution d'un processus incertain, qui permet le diagnostic. Aujourd'hui, crise signifie indécision. C'est le moment où, en même temps qu'une perturbation, surgissent les incertitudes (Morin, 1976 : 149).

L'usage abusif de ce terme qui n'est alors plus en rapport avec son sens premier associe à la notion de *crise* une connotation négative, qui nous renvoie à notre incapacité présente à vivre dans l'incertitude. En médecine, une crise dénote un changement soudain d'état, et fait entrer la maladie dans sa phase décisive (Portal, 2009 : 15). Crise économique, crise sociale, crise sanitaire, crise environnementale, ces perturbations sont en réalité des symptômes d'un système profondément malade. Les limites de notre course vers une croissance infinie dans un monde aux ressources limitées se font ressentir à travers ces crises. La crise sanitaire à laquelle nous faisons face aujourd'hui atteste des failles de notre système, accentue sa perversité et démontre davantage le besoin de changements durables et pertinents.

En représentant un point de rupture, en dévoilant le vrai visage d'un système insolite par nature, une crise met cependant la société en mouvement. Elle « déstabilise les fondations mêmes de nos sociétés : la confiance » (Portal, 2009 : 20) et permet la remise en question des fondements de nos structures malades. Elle ouvre la voie vers la crédibilisation de certaines réflexions, pensées déviantes dans un autre contexte. C'est en cela qu'elle favorise notamment l'émergence d'initiatives de solidarité et de résilience qui s'inscrivent dans les

objectifs de changements des consultants en innovation sociale que nous avons interviewés.

Ainsi, alors que « la Crise nous renvoie surtout à nous-mêmes » (Portal, 2009 : 21) et se traduit par un mouvement vers soi passant par la confrontation à nos peurs et nos angoisses, elle permet une prise de conscience individuelle et collective. Elle laisse de la place à l’ancrage de changements plus systémiques et prépare un terrain fertile à la transition socioécologique. Bien que certains s’inquiètent que les initiatives de solidarité ayant émergé en réponse à la crise sanitaire disparaissent une fois celle-ci atténuée, cette pandémie a bel et bien agi comme un « déclencheur de l’esprit » (Deneault, 2020) ... raison de plus pour ouvrir le champ des possibles et changer de perspective. Si, en lisant ce travail, les porteurs d’innovation sociale peuvent affiner leur compréhension de l’écosystème, prendre connaissance des non-dits et combattre les stigmates qui caractérisent les processus d’accompagnement en innovation sociale et les consultants, nous aurons plus qu’accompli notre objectif principal de déchiffrer les pratiques de consultation en innovation sociale. En ce qui concerne les différents professionnels et consultants du milieu, sans formuler de recommandations concrètes, nous les invitons à continuer d’alimenter leurs réflexions et à teinter leur pratique d’une plus grande réflexivité, créativité et humanité.

## Bibliographie

Abraham, Yves-Marie (2018). *MNGT 60424 Concevoir et gérer l'innovation sociale*, notes du cours 3 [présentation PowerPoint], HEC Montréal.

Aiguier, Gregory, Valentin Berthou, Gérard Dubey, Gérald Gaglio, Gilles Gambin, Alain Loute et Stéphane Soyez (2017). « Critique of the Living Lab Approach », dans Robert Picard (dir.), *Co-design in Living Labs for Healthcare and Independent Living*, Londres, Wiley ISTE. Récupéré de doi:10.1002/9781119388746.ch8

Anderson, A. A. (2005). *The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development*, The Aspen Institute, Roundtable on Community Change, 37 p.

Armbrüster, Thomas (2006). *The Economics and Sociology of Management Consulting*, Cambridge, Cambridge University Press, 249 p.

Armenakis, Achilles A. et Henry B. Burdick (1988). « Consultation Research: Contributions to Practice and Directions for Improvement », *Journal of Management*, vol. 14, no. 2. Récupéré de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920638801400211>

Art of Hosting (s.da). *Qu'est-ce que l'art d'accueillir des conversations qui comptent?*, Art of Hosting. Récupéré le 24 mars 2020 de <https://www.artofhosting.org/fr/quest-ce-que-lart-daccueillir-des-conversations-qui-comptent/>

Art of Hosting (s.db). *Comment ça fonctionne?*, Art of Hosting. Récupéré le 24 mars 2020 de <https://www.artofhosting.org/fr/comment-ca-fonctionne/>

Art of Hosting (s.dc). *Méthodes*, Art of Hosting. Récupéré le 24 mars 2020 de <https://www.artofhosting.org/fr/quest-ce-que-lart-daccueillir-des-conversations-qui-comptent/methodes/>

Ayerbe, Cécile et Audrey Missonier (2007). « Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol.10. Récupéré de [https://www.researchgate.net/publication/4874798\\_Validite\\_interne\\_et\\_validite\\_externe\\_de\\_l'etude\\_de\\_cas\\_principes\\_et\\_mise\\_en\\_oeuvre\\_pour\\_un\\_renforcement\\_mutuel](https://www.researchgate.net/publication/4874798_Validite_interne_et_validite_externe_de_l'etude_de_cas_principes_et_mise_en_oeuvre_pour_un_renforcement_mutuel)

Barnabé, Catherine (2010). *Vers de nouvelles pratiques de changement organisationnel : entre la recherche et l'action*, [Mémoire], Montréal, Université du Québec à Montréal, 162 p.

Bateson, Gregory (1977). *Vers une écologie de l'esprit*, Tome 1, Paris, Seuil, 542 p.

Bauman, Zygmunt (2005). *Work, consumerism and the new poor*, 2<sup>nd</sup> ed., Londres, Open University Press McGraw-Hill Education, series Issues in Society, 106 p.

Beedle, Mike, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, Andrew Hunt, Ron Jeffries *et al.*, *Principles behind the Agile Manifesto*, Agile Manifesto. Récupéré le 20 juillet de <http://agilemanifesto.org/principles.html>

Belzile, Karine (2017). *La nature particulière de la consultation en économie sociale*, [mémoire], Montréal, HEC Montréal, 152 p.

Besaçon, Emmanuelle (2013a). « L'innovation sociale en pratiques solidaires (1) Processus et résultat », dans Emmanuelle Besaçon (dir.), *L'innovation sociale en pratiques solidaires. Émergence, approches, caractérisation, définition, évaluation. Contribution de l'Institut Jean-Baptiste Godin*, p. 33-51. Récupéré de <http://www.institutgodin.fr/IsInstitutGodin.pdf>

Besaçon, Emmanuelle (2013b) « L'innovation sociale en pratiques solidaires (2) Impacts et changements », dans Emmanuelle Besaçon (dir.), *L'innovation sociale en pratiques solidaires. Émergence, approches, caractérisation, définition, évaluation. Contribution de l'Institut Jean-Baptiste Godin*, p. 53-58. Récupéré de <http://www.institutgodin.fr/IsInstitutGodin.pdf>

Blake, Robert R. et Jane S. Mouton (1983). *Consultation. A handbook for Individual and Organization Development*, Boston, Addison-Wesley, 596 p.

Boltanski, Luc et Eve Chiapello (1999). « La formation de la cité par projets » dans Luc Boltanski et Eve Chiapello (dir.), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, p. 154-189.

Bonckart, Jean-Paul et Ecaterina Bulea-Bronckart (2009). « Praticien réflexif ou praticien discursif? », *Education Canada*, vol. 49, no. 4, p. 50-54.

Bouchard, Marie J., Adalbert Evers et Laurent Fraisse (2015). « Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation », *Sociologies*

*pratiques*, vol. 2, no 31. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2015-2-page-9.htm>

Bouchard, Marie J., et Valérie Michaud (2015). « La politique d'achat d'une coopérative de solidarité en environnement ». *Revue française de gestion*, vol. 1, no. 246. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-1-page-143.htm>

Bourdieu, Pierre (1992). *Les règles de l'art*, Paris, Seuil, 576 p.

Bourdieu, Pierre (2006). « 1. Le capital social. Notes provisoires », dans Antoine Bevort et Michel Lallement (dir.), *Le capital social*, Paris, La Découverte, coll. Recherche/MAUSS, p.29-34. Récupéré de <https://www.cairn.info/le-capital-social--9782707148049-page-29.html>

Bourdieu, Pierre (2013). « Séminaires sur le concept de champ, 1972-1975. Introduction de Patrick Champagne », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 5, no 200. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-actes-de-la-recherche-en-sciences-sociales-2013-5-page-4.htm?contenu=article>

Brown, Tim (2010). « Design Thinking For Social Innovation », *Stanford Social Innovation Review*, vol.8, no 1, p.31-35.

Brunet, Lyse (2020). « Perspectives et dialogue : secteur communautaire et innovation sociale », communication présentée à la 5<sup>e</sup> édition de la Semaine d'innovation sociale, Montréal, 11 février 2020, HEC Montréal.

Carle, Paul (2012). « L'analyse de quelques propriétés des modèles de changement en U et les interventions possibles », dans Mahy, Isabelle et Paul Carle (dir.), *Théorie U: Changement Émergent Et Innovation : Modèles, Applications Et Critique*. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 9-88.

Catt, Helena et Michael Murphy (2010). « What voice for the people? Categorising methods of public consultation », *Australian Journal of Political Science*, vol. 38, no.3. Récupéré de <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1036114032000133967>

Chantier de l'économie sociale (s.d). *Découvrez l'économie sociale : Définition*, Chantier de l'économie sociale. Récupéré le 5 mars 2020 de <https://chantier.qc.ca/decouvrez-leconomie-sociale/definition/>

Chateauvert, Julie, Philippe Dufort, Jonathan Durand Folco, Anahi Morales Hudon, Jamel Stambouli, Simon Tremblay-Pepin *et al.* (2020). *Manuel pour changer le monde*, Montréal, Lux Éditeur, 168 p.

Checkland, Peter B. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*, Londres, John Wiley & Son, 330 p.

Clark, Timothy et Robert Fincham (2002). *Critical consulting : new perspectives on the management advice industry*, Oxford, Blackwell Publishers, 283 p.

Coletrio, Javier (2015, 25 Novembre), « Introduction » dans Southerton, Dale et Matt Watson, « Perspective multiniveaux (MLP) et théories des pratiques : une fausse controverse? », *Forum Vies Mobiles*. Récupéré de <https://fr.forumviesmobiles.org/controverse/2015/11/25/perspective-multi-niveaux-mlp-et-theories-des-pratiques-fausse-controverse-2970>

Comeau, Yvan (2004). « Les contributions des sociologies de l'innovation à l'étude du changement social », dans Yvan Comeau (dir.), *Innovations sociales et transformations des conditions de vie: Actes du colloque du CRISES tenu à l'Université Laval, le 16 avril 2004*, p. 29-44.

Czarniawska, Barbara et Mazza, Carmelo (2012). « Consultants and Clients from Constructivist Perspectives », dans Kipping, Matthias et Timothy Clark (dir.), *The Oxford Handbook of Management Consulting*, 1 ed, Oxford, Oxford University Press, p. 427-446.

Dardot, Pierre et Christian Laval (2010). « Le néolibéralisme comme rationalité », dans Pierre Dardot et Christian Laval (dir.), *La nouvelle raison du monde: Essai sur la société néolibérale*, Paris: La Découverte, p. 5-21. Récupéré de [https://proxy2.hec.ca:2652/la-nouvelle-raison-du-monde--9782707165022-page-5.htm#xd\\_co\\_f=NWQzZmUxMDItZDNhMi00YTk2LTkyMTktZjI5MmJmZjQzYmE3~](https://proxy2.hec.ca:2652/la-nouvelle-raison-du-monde--9782707165022-page-5.htm#xd_co_f=NWQzZmUxMDItZDNhMi00YTk2LTkyMTktZjI5MmJmZjQzYmE3~)

Dauphiné, André et Damien Provitolo (2007). « La résilience : un concept pour la gestion des risques », *Annales de géographie*, no. 254. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-annaes-de-geographie-2007-2-page-115.htm>

Deneault, Alain (2020, 31 mars 2020). « La pandémie, déclencheur de l'esprit. Entretien avec Chantal Guy », *La Presse*, section Littérature. Récupéré de

<https://www.lapresse.ca/arts/litterature/2020-03-31/la-pandemie-declencheur-de-l-esprit>

Désobéissance Écolo Paris (2020, 6 juillet). « Ne nous parlez plus de transition écologique », *Reporterre*, section Tribune. Récupéré de [https://reporterre.net/Ne-nous-parlez-plus-de-transition-ecologique?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=nl\\_quotidienne&fbclid=IwAR1meWAjlfRUwOYWSpSL\\_3Ibri\\_IKqNTbUtYV\\_Cz9m6nf62DYFURdI\\_BV3Ao](https://reporterre.net/Ne-nous-parlez-plus-de-transition-ecologique?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=nl_quotidienne&fbclid=IwAR1meWAjlfRUwOYWSpSL_3Ibri_IKqNTbUtYV_Cz9m6nf62DYFURdI_BV3Ao)

Dorioz, Ulysse (2012). *La consultation en social business*, [mémoire], Montréal, HEC Montréal, 161 p.

Dortier, Jean-François (2012, Novembre-Décembre). « Les mythes fondateurs de la culture américaine », *Sciences humaines*, no. 17, section Pensées américaines. Récupéré de [https://www.scienceshumaines.com/les-mythes-fondateurs-de-la-culture-americaine\\_fr\\_29456.html](https://www.scienceshumaines.com/les-mythes-fondateurs-de-la-culture-americaine_fr_29456.html)

Dubé, Patrick, Joelle Sarrailh, Claire Grillet, Christophe Billebaud, Virginie Zingraff et Isabelle Kosteki (2014). *Qu'est-ce qu'un Living Lab? Le livre blanc des Living Labs*, Montréal, UMVILT, 133 p.

Durand Folco, Jonathan (2019). « Les trois trajectoires historiques de l'innovation sociale. Entre marchandisation, reconnaissance et émancipation », dans Juan-Luis Klein (dir.), *Trajectoires d'innovation. De l'émergence à la reconnaissance*, Montréal : Presses de l'Université du Québec, p. 29-37.

Encyclopédie Universalis (s.d). « Consultation », *Dictionnaire en ligne*. Récupéré de <https://www.universalis.fr/recherche/q/consultation/>

Erchul, William P., Jan N. Hughes, Joel Meyers, Julia A. Huickman et Jeffrey P. Braden (1992), « Dyadic Agreement Concerning the Consultation Process and Its Relationship to Outcome », *Journal of Educational and Psychological Consultation*, vol. 3, n° 2, p. 119-132.

Farrell, Nathan (2015). « “Conscience Capitalism” and the Neoliberalisation of the Non-Profit Sector », *New Political Economy*, vol. 20, no. 2. Récupéré de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13563467.2014.923823>

Fauquet, Georges. « Les deux éléments constitutifs de l'institution coopérative » dans *Le secteur coopératif, regards sur le mouvement coopératif*, Paris, Éditions de l'Institut des études coopératives, p.71-86.

Gallois, Florence, Christopher Lecat et Martino Nieddu (2016). « Mobilisation territoriale et mise en réseau des acteurs dédiés à la production d'innovation sociale : Une étude de cas. » *Géographie, économie, société*, vol. 18(3). Récupéré de [https://proxy2.hec.ca:2652/revue-geographie-economie-societe-2016-3-page-359.htm#xd\\_co\\_f=NWQzZmUxMDItZDNhMi00YTk2LTkyMTktZjI5MmJmZjQzYmE3~](https://proxy2.hec.ca:2652/revue-geographie-economie-societe-2016-3-page-359.htm#xd_co_f=NWQzZmUxMDItZDNhMi00YTk2LTkyMTktZjI5MmJmZjQzYmE3~)

Gamba, Tiphaine, *Innover en France avec le design thinking?*, [Mémoire de master spécialisé], Paris, École nationale supérieure de création industrielle, 96 p. Récupéré de <https://www.slideshare.net/geoffreydorne/innover-en-france-avec-le-design-thinking-mmoire?ref=https://graphism.fr/peut-on-innover-en-france-avec-le-design-thinking/>

Guyon, Thibault et Emmanuelle Besançon (2013) « Les principales approches de l'innovation sociale », dans Emmanuelle Besançon (dir.), *L'innovation sociale en pratiques solidaires. Émergence, approches, caractérisation, définition, évaluation. Contribution de l'Institut Jean-Baptiste Godin*, Amiens, Institut Jean-Baptiste Godin, p. 19-32. Récupéré de [https://base.socioeco.org/docs/201301\\_institutgodin\\_ispratiquessolidaires.pdf](https://base.socioeco.org/docs/201301_institutgodin_ispratiquessolidaires.pdf)

Harrisson, Denis (2004). « Présentation du CRISES », dans Bellemare, Guy et Louise Briand (dir.), *Définition structurationniste des innovations et transformations sociale*. Montréal, Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Collection Études théoriques – no ET0414, p. 4-5.

Hicks, Jeff N., Padmakumar Nair et Celeste PM Wilderom (2009). « What if We Shifted the Basis of Consulting from Knowledge to Knowing? », *Management Learning*, vol. 40, no. 3. Récupéré de [https://www.researchgate.net/publication/247748507\\_What\\_if\\_We\\_Shifted\\_the\\_Basis\\_of\\_Consulting\\_from\\_Knowledge\\_to\\_Knowing](https://www.researchgate.net/publication/247748507_What_if_We_Shifted_the_Basis_of_Consulting_from_Knowledge_to_Knowing)

Illiouz, Eva (2020, 23 mars). « L'insoutenable légèreté du capitalisme vis-à-vis de notre santé », *L'Obs*, section BiblioObs Idées. Récupéré de <https://www.nouvelobs.com/idees/20200323.OBS26443/l-insoutenable-legerete-du-capitalisme-vis-a-vis-de-notre-sante-par-eva-illouz.html>

Juan, [Maïté](#) et Jean-Louis Laville (2020). « Pour un questionnement critique de l'innovation sociale », dans [Maïté](#) Juan, Jean-Louis Laville et Joan Subirats (dir.), Toulouse, Érès, coll. Sociologie Économique, p. 7-40. Récupéré de

<https://www.cairn.info/du-social-business-a-l-economie-solidaire--9782749266336-page-7.htm>

Kipping, Matthias et Timothy Clark (2012). « Researching Management Consulting : an introduction to the Handbook », dans Kipping, Matthias et Timothy Clark (dir.), *The Oxford Handbook of Management Consulting*, 1 ed., Oxford, Oxford University Press, p.1-26.

Klein, Juan-Luis (2017). « Introduction », dans Juan-Luis Klein (dir.), *L'innovation sociale au cœur de l'analyse de la transformation sociale. La programmation scientifique du CRISES 2014-2020*, Montréal, Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Collection Études théoriques et méthodologiques - no ET1703, p. 13-29.

Klein, Juan-Luis et Jean-Louis, Laville (2014). « L'innovation sociale : repères introductifs. », dans Juan-Luis Klein (dir.), *L'innovation sociale*, Toulouse, ERES, p. 7-44.

Klein, Naomi (2014). *Tout peut changer : Capitalisme et changement climatique*, traduit de l'anglais (Canada) par Geneviève Boulanger et Nicolas Calvé. Montréal, Lux; Arles : Actes sud, 596 p.

Kubr, Milan (2002). *Management consulting: A guide to the profession*, Geneva, Bureau International du Travail, 904 p.

L'Allier, Marie-Soleil (2016). *Les entreprises de la transition écologique au Québec: caractéristiques et trajectoires*, [Mémoire de maîtrise], Montréal, Université du Québec à Montréal, Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale, 275 p.

Lachapelle, Marc (2017). « Innover pour innover? Réflexions sur les limites de l'innovation sociale », conférence présentée dans le cadre de la Semaine de l'innovation sociale d'IDEOS, 5 octobre 2017, HEC Montréal, 13 p.

Lapointe, Jacques (1993). « L'approche systémique et la technologie de l'éducation », *Educatechnologies*, vol. 1, no.1. Récupéré de <https://www.sites.fse.ulaval.ca/reveduc/html/vol1/no1/apsyst.html>

Laville, Jean-Louis (2014). « Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social. Une mise en perspective historique. », dans Jean-Louis Klein, Jean-Louis Laville et Franck Moulaert (dir.), *L'innovation sociale*, Toulouse : ÉRÈS, p.45-80.

Le Labo de l'ESS (2020). *Dynamiques collectives de transition dans les territoires*, Pré-rapport, Montréal, Le Labo de l'ESS, 116 p. Récupéré de <http://www.lelabo-ess.org/pre-rapport-dynamiques-collectives-de-transiti...>

Leclercq, Thomas, Wafa Hammedi et Ingrid Poncin (2016). « Dix ans de cocréation de valeur : une revue intégrative », *Recherche et Applications en Marketing*. Récupéré de [https://www.researchgate.net/publication/299540201\\_Dix\\_ans\\_de\\_cocreation\\_de\\_valeur\\_une\\_revue\\_integrative](https://www.researchgate.net/publication/299540201_Dix_ans_de_cocreation_de_valeur_une_revue_integrative)

Lethielleux, Laëtitia et Dominique Paturel (2017). « Innovation sociale et travail social », *Forum*, vol. 150, no. 1. Récupéré de [https://proxy2.hec.ca:2652/revue-forum-2017-1-page-7.htm#xd\\_co\\_f=NWQzZmUxMDItZDNhMi00YTk2LTkyMTktZjI5MmJmZjQzYmE3~](https://proxy2.hec.ca:2652/revue-forum-2017-1-page-7.htm#xd_co_f=NWQzZmUxMDItZDNhMi00YTk2LTkyMTktZjI5MmJmZjQzYmE3~)

Lippitt, G et R Lippitt (1980). *La pratique de la consultation*, Ottawa, Éditions NHP, 174 p.

Mahy, Isabelle et Paul Carle (2012). *Théorie U: Changement Émergent Et Innovation : Modèles, Applications Et Critique*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 280 p.

Mahy, Isabelle et Paul, Carle (2013, 1<sup>er</sup> mars). « Théorie U, changement émergent et innovation », *Acfas Magazine*, section Pourquoi j'ai écrit ce livre. Récupéré de <https://www.acfas.ca/publications/magazine/2013/03/theorie-u-changement-emergent-innovation>

Mertens, Sybille (2010). « De l'initiative citoyenne à l'entreprise d'économie sociale », dans Marie-Caroline Collard (éd.), *Initiatives citoyennes, l'économie sociale de demain? Les Dossiers de l'économie sociale*, Monceau-sur-Sambre, Solidarité des Alternatives Wallones et Bruxelloises, p. 10-25.

Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, 2e ed., Thousand Oaks, Sage Publications, 352 p.

Ministère de la Transition Écologique et solidaire (2017). *Initiatives citoyennes et transition écologique: quels enjeux pour l'action publique?*, [Rapport d'étude], Paris, Ministère de la transition écologique et solidaire, 78 p. Récupéré de <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/Thema%20-%20Initiatives%20citoyennes%20et%20transition%20%C3%A9cologique.pdf>

Mintzberg, Henry (2006). *Le Manager Au Quotidien: Les Dix Rôles Du Cadre*, 2e éd., Paris, Éditions d'organisation, 283 p.

Moore, Michele-Lee, Darcy J. Riddell et Dana Vocisano (2015). *Scaling out, Scaling up, Scaling deep: Advancing systemic social innovation and the learning processes to support it*, Rapport technique, Montréal, J.W McConnell Family Foundation et Tamarack Institute, 37 p. Récupéré de [https://www.researchgate.net/publication/280394872\\_Scaling\\_out\\_Scaling\\_up\\_Scaling\\_deep\\_Advancing\\_systemic\\_social\\_innovation\\_and\\_the\\_learning\\_processes\\_to\\_support\\_it](https://www.researchgate.net/publication/280394872_Scaling_out_Scaling_up_Scaling_deep_Advancing_systemic_social_innovation_and_the_learning_processes_to_support_it)

Morin, Edgar (1976). « Pour une crisologie », *Communications*, vol. 25, no. 1, p. 149-163.

Moulaert, Frank, Diana Maccallum et Jean Hillier (2013). « Social innovation: intuition, precept, concept, theory and practice », dans Franck Moulaert et EBSCO Publishing (Firme), *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 13-24.

Müller Hans-Peter (2006). « 2. Action et structure. La praxéologie de Pierre Bourdieu », dans Hans-Peter Müller et Yves Sintomer (dir.), *Pierre Bourdieu, théorie et pratique*, Paris, La Découverte, coll. Recherches, p. 47-62. Récupéré de <http://www.cairn.info/pierre-bourdieu-theorie-et-pratique---page-47.htm>

Muller, Paul et Corinne Tanguy (2019). « Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) comme intermédiaires de l'innovation sociale : leurs apports... et limites », *Innovations*, vol. 1, no. 58, p. 189-217.

Musselin, Christine (2010). « Approche organisationnelle », dans Boussaguet, Laurie, Sophie Jacquot et Pauline Ravinet (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, 3<sup>e</sup> ed, Paris, Presses de Science Po, coll. Références, p. 76-82.

Nicholls Alex et Alex Murdock (2012). « The Nature of Social Innovation », dans Nicholls Alex et Alex Murdock (dir.), *Social Innovation*, Londres, Palgrave Macmillan, p.1-30.

O'Mahoney, Joe (2010). *Management consultancy*, Oxford, Oxford University Press, 410 p.

Paugam, Serge (2010). « Type Idéal », dans Serge Paugam (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Que Sais-Je? p.119-120. Récupéré de <https://journals.openedition.org/sociologie/2481>

Pénin, Julien (2016). « I. *Joseph Aloïs Schumpeter*. Père de l'économie et de la gestion de l'innovation? », dans Thierry Burger-Helmchen, Caroline Hussler et Patrick Cohendet (dir.), *Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité*, Caen, EMS Éditions, p. 13-36. Récupéré de [https://proxy2.hec.ca:2652/les-grands-auteurs-en-management-de-l-innovation--9782847698121.htm#xd\\_co\\_f=NWQzZmUxMDItZDNhMi00YTk2LTkyMTktZjI5MmJmZjQzYmE3~](https://proxy2.hec.ca:2652/les-grands-auteurs-en-management-de-l-innovation--9782847698121.htm#xd_co_f=NWQzZmUxMDItZDNhMi00YTk2LTkyMTktZjI5MmJmZjQzYmE3~)

Pol, Edouard et Simon Philip Ville (2009). « Social Innovation : Buzzword or enduring term? », *Journal of Socio-Economics*, vol. 38, no.6. Récupéré de [https://www.researchgate.net/publication/222652971\\_Social\\_innovation\\_Buzzword\\_or\\_enduring\\_term](https://www.researchgate.net/publication/222652971_Social_innovation_Buzzword_or_enduring_term)

Portal, Thierry (2009). « Avant-propos », dans Thierry Portal (dir.), *Crises et facteur humain*, Louvain-La-Neuve, De Boeck Supérieur, p. 13-31. Récupéré de <https://www.cairn.info/crises-et-facteur-humain--9782804117849-page-13.htm#pa39>

Pozzebon, Marlei, Chiaro Rodriguez et Maria Petrini (2014). « Dialogical principles for qualitative inquiry: a nonfoundational path », *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 13, no.1. Récupéré de [https://www.researchgate.net/publication/266259714\\_Dialogical\\_Principles\\_f\\_or\\_Qualitative\\_Inquiry\\_A\\_Nonfoundational\\_Path](https://www.researchgate.net/publication/266259714_Dialogical_Principles_f_or_Qualitative_Inquiry_A_Nonfoundational_Path)

Réseau québécois en Innovation Sociale (RQIS) (2011). « Favoriser l'émergence et la pérennisation des innovations sociales au Québec Synthèse des travaux de la communauté d'intérêt sur l'innovation sociale », document de travail, Montréal, Université du Québec à Montréal, 101 p. Récupéré de [http://www.rqis.org/wp-content/uploads/2015/09/Favoriser\\_lemergence\\_et\\_la\\_perennisation\\_des\\_IS\\_a\\_u\\_Qc\\_0.pdf](http://www.rqis.org/wp-content/uploads/2015/09/Favoriser_lemergence_et_la_perennisation_des_IS_a_u_Qc_0.pdf)

Richez-Battesti, Nadine, Francesca Petrella et Delphine Vallade (2012). « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse? », *Innovations*, vol. 2, no. 38, p. 15-26. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-innovations-2012-2-page-15.htm?contenu=article>

Ridley, Charles R. et Danielle W. Mendoza (1993). « Putting Organizational Effectiveness Into Practice: The Preeminent Consultation Task », *Journal of Counseling & Development*, vol. 72, no.2, p. 168-177.

Rockwood, Gary F. (1993). « Edgar Schein's process versus content consultation models », *Journal of Counseling and Development : JCD*, vol. 71, no. 6. Récupéré de <https://proxy2.hec.ca:2379/docview/219105028?pq-origsite=summon>

Romelaer, Pierre (2005). « Chapitre 4. L'entretien de recherche », dans Roussel, Patrice et Frédéric Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Paris, De Boeck Supérieur, p. 101-137. Récupéré de [https://proxy2.hec.ca:2652/management-des-ressources-humaines--9782804147112-page-101.htm#xd\\_co\\_f=NWQzZmUxMDItZDNhMi00YTk2LTkyMTktZjI5MmJmZjQzYmE3~](https://proxy2.hec.ca:2652/management-des-ressources-humaines--9782804147112-page-101.htm#xd_co_f=NWQzZmUxMDItZDNhMi00YTk2LTkyMTktZjI5MmJmZjQzYmE3~)

Roy, Francine (2008). *La consultation en entreprise : théories, stratégies, pratiques*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 210 p.

Roy, Mathieu, Marie J. Bouchard, Émilie Fortin, Émilien Gruet et Martine Vézina (2016). « L'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale. Synthèse de connaissances », Montréal, Territoires Innovants en Économie sociale et solidaire (TIESS), 44 p. Récupéré de [https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2016/10/2016\\_TIESS\\_Synthese\\_Entrepreneuriat-social\\_oct-2016.pdf](https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2016/10/2016_TIESS_Synthese_Entrepreneuriat-social_oct-2016.pdf)

Scharmer, Otto C. (2007). « Éclairer l'angle mort de notre époque », résumé du nouveau livre d'Otto Scharmer *Théorie U : Diriger à partir du futur émergent*, traduit de l'anglais par Mia Boutemy et Agathe Peltreau-Villeneuve, Récupéré de <https://www.ottoscharmer.com/publications/executive-summaries>

Scharmer, Otto C. (2008). « Uncovering the blind spot of leadership », *Leader to Leader*, Récupéré de [https://www.researchgate.net/publication/246910035\\_Uncovering\\_the\\_blind\\_spot\\_of\\_leadership](https://www.researchgate.net/publication/246910035_Uncovering_the_blind_spot_of_leadership)

Scharmer, Otto C. 2009. *Theory U: Leading from the Future as it Emerges: The Social Technology of Presencing*, San Francisco: Berrett-Koehler, 530 pages.

Schein, Edgar H. (1978). « The role of the consultant : Content expert or process facilitator? », *The Personnel and Guidance Journal*, vol. 56, no.7. Récupéré de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.2164-4918.1978.tb04661.x>

Schön, Donald A. (1983). *Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Québec, Éditions Logiques, 418 p. « »

Steele, Franck (1975). *Consulting for Organizational Change*, Amherst, University of Massachusetts Press, 202 p.

Stern, Patrice et Jean-Marc Schoettl (2012). *La Boîte à Outils Du Consultant*, Paris, Dunod, 191 p.

Stern, Patrick et Patricia Tutoy (2001). *Le métier de consultant : principes, méthodes, outils*, Paris, Éditions d'organisation, 286 p.

Tabet, Simon (2013, Décembre). « Zygmunt Bauman et la société liquide », *Sciences humaines*, no. 254, section Reprendre sa vie en main, Références. Récupéré de [https://www.scienceshumaines.com/zygmunt-bauman-et-la-societe-liquide\\_fr\\_31678.html](https://www.scienceshumaines.com/zygmunt-bauman-et-la-societe-liquide_fr_31678.html)

Territoires Innovants en Économie sociale et solidaire (TIESS), (2018). « Changer d'échelle en économie sociale : Planifier l'essor et décupler les retombées de votre entreprise d'économie sociale », Montréal, Territoires Innovants en Économie sociale et solidaire, 102 p. Récupéré de [http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2017/11/TIESS-Guide-Ch\\_Echel.pdf](http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2017/11/TIESS-Guide-Ch_Echel.pdf)

Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe (TEPSIE) (2014). « Social Innovation Theory and Research: A Summary of the Findings from TEPSIE », un livrable du projet *The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe* (TEPSIE), Bruxelles, Commission Européenne – 7e Programme Cadre, DG Research, 52 p.

Trinquier, Marie-Pierre (2013). « Pratiques professionnelles », dans Anne Jorro (dir.), *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*, Paris, De Boeck Supérieur, p.221-224. Récupéré de <https://www.cairn.info/dictionnaire-des-concepts-de-la-professionnalisati--9782804188429-page-221.htm>

Vaillancourt, Yvan (2011). « La coconstruction des politiques publiques : l'apport de l'économie sociale », dans Marie J. Bouchard (dir.), *L'économie sociale vecteur d'innovation. L'expérience du Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 115-144.

Van der Have, Robert P. et Rubalcaba, Luis (2016). « Social innovation research: An emerging area of innovation studies? » *Research Policy*, vol. 45, no. 9, p. 1923-1935.

Vézina, Martine (2018a). *MNGT 60424 Concevoir et gérer l'innovation sociale*, notes du cours 2 [présentation PowerPoint], HEC Montréal.

Vézina, Martine (2018b). *DDRS 60441 Management des entreprises sociales et collectives*, notes du cours 4 [présentation PowerPoint], HEC Montréal.

Vézina, Martine (2018c). *DDRS 60441 Management des entreprises sociales et collectives*, notes du cours 1 [présentation PowerPoint], HEC Montréal.

Visscher, Klaasjan (2006). « Capturing the competence of management consulting work », *Journal of Workplace Learning*, vol. 18, no.4. Récupéré de [https://www.researchgate.net/publication/228348112\\_Capturing\\_the\\_Competence\\_of\\_Management\\_Consulting\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/228348112_Capturing_the_Competence_of_Management_Consulting_Work)

Visscher, Klasjaan et Irene Visscher-Voerman (2010). « Organizational design approaches in management consulting », *Management Decision*, vol. 48, no.5. Récupéré de [https://www.researchgate.net/publication/235307690\\_Organizational\\_design\\_approaches\\_in\\_management\\_consulting](https://www.researchgate.net/publication/235307690_Organizational_design_approaches_in_management_consulting)

Vodoz, Luc (1994). « La prise de décision par consensus : pourquoi, comment, à quelles conditions. » *Environnement et Société*, no. 13, p57-66.

Wagner, Anne Catherine (2010a). « Champ », dans Serge Paugam (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Que Sais-Je?, p. 50-51. Récupéré de <https://journals.openedition.org/sociologie/3206>

Wagner, Anne Catherine (2010b). « Habitus », dans Serge Paugam (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Que Sais-Je?, p. 69-70. Récupéré de <https://journals.openedition.org/sociologie/1200>

Weber, Max (1992). *Essais sur la théorie de la science (1904-1917)*, Paris, Pocket, 593 p.

Westelynck, Pierre (réal.) (2019). *Artistes de la vie*, [film], France, On passe à l'acte.

# Annexes

## Annexe 1 : Guide d'entretien

### Présentation du consultant et de l'organisation

1. Je m'intéresse à l'activité de X parce que vous travaillez sur X.
  - Depuis combien de temps travaillez-vous chez X?
  - Quel est votre rôle?
  - Qu'est-ce qui vous a motivé à faire ce travail?
  - Par curiosité, quelle formation universitaire avez-vous suivie?
  - Quelle est la mission de X?
  - Quel est la forme de gouvernance chez X?
2. Avec quel type de client travaillez-vous?

### La consultation

3. Comment définissez-vous, en quelques mots, le processus de consultation en tant que tel?
4. Pouvez-vous me décrire un mandat réalisé il y a peu, ou en cours de réalisation?
  - Quelles sont les étapes suivies lors de la consultation?
  - La consultation a-t-elle un début et une fin définis dans le temps?
  - Les étapes varient-elles selon les mandats et les clients?
5. Comment s'effectue la collecte de données?
6. Comment analysez-vous les données recueillies?
  - Comment présentez-vous le diagnostic?
7. Comment procédez-vous pour la recherche de solutions?

- Le client participe-t-il à cette étape?
- 8. Sous quelle forme présentez-vous vos recommandations?
  - En personne, sous forme de rapport?
- 9. Y-a-t-il un suivi avec le client, une fois le mandat terminé?
  - Êtes-vous présent lors de la mise en place des solutions trouvées?
- 10. Quel type de relation entretenez-vous avec le client?
  - Comment décririez-vous la relation avec vos clients en général?
  - Que pensez-vous retirer de cette relation?
- 11. Comment définiriez-vous votre rôle en tant que consultant?
- 12. En étant consultant dans le milieu de l'innovation sociale, en accompagnant des projets à vocation sociale... faites-vous face à des contradictions, paradoxes, tensions?
  - Y a-t-il par exemple des organisations avec lesquelles vous ne souhaitez pas travailler?
  - Vous arrive-t-il d'avoir le sentiment de porter plusieurs casquettes, de devoir vous adapter au fonctionnement d'une organisation pour mener à bien un mandat?
- 13. Faites-vous aussi de la consultation publique et citoyenne?
  - Si oui : Utilisez-vous les mêmes outils et pratiques? Suivez-vous les mêmes étapes?

### L'innovation sociale – quelle vision de la transformation sociale

- 14. Selon vous, comment les innovations sociales peuvent transformer le monde?
  - Vous pratiquez la consultation et l'accompagnement de projets à vocation plus sociale – quel est l'impact à plus grande échelle, au sein de cette transition socio-environnementale?
- 15. Selon vous, quel est le plus gros défi de transformation du système social?
  - Qu'est-ce qu'évoque pour vous l'idée d'une société post-capitaliste plus égalitaire, juste, inclusive?

Question ouverte :

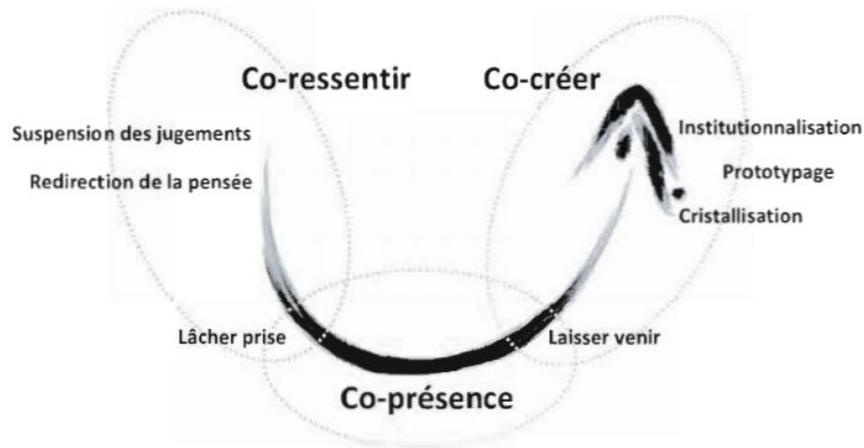
16. Avez-vous quelque chose à rajouter, sur la jonction entre la profession de consultant, accompagnateur, et le milieu de l'innovation sociale?

## Annexe 2 : Définition de l'ESS par le Chantier de l'économie sociale

Selon le Chantier de l'économie sociale qui s'appuie sur l'article 3 de la Loi sur l'économie sociale, une entreprise d'économie sociale :

- « 1. A pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité;
2. N'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics;
3. Les règles applicables à l'entreprise prévoient une gouvernance démocratique par les membres;
4. Aspire à une viabilité économique;
5. Les règles applicables à l'entreprise interdisent la distribution des surplus générés par ses activités ou prévoient une distribution de ceux-ci aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et l'entreprise;
6. Les règles applicables à la personne morale qui exploite l'entreprise prévoient qu'en cas de dissolution, le reliquat de ses biens doit être dévolu à une autre personne morale partageant des objectifs semblables. » (Chantier de l'économie sociale, s.d, simplifiée par l'auteure)

### Annexe 3 : Le modèle simplifié de la courbe en U de Scharmer



Source : Barnabé, 2010 : 26

Cette courbe se divise en trois mouvements : la *coressentir*, la *coprésence* et la *cocréation*.

Dans le *coressentir*, les individus « se connectent à leurs forces profondes de changement en ouvrant leur cœur » (Scharmer, 2008 :7, traduction libre). La *coprésence* est fondée sur le concept fondateur du processus en U que Scharmer nomme le « *presencing* », néologisme formé à partir des mots « *presence* » (présence) et « *sensing* » (sentir) (Scharmer, 2007). C'est un « état de présence intensifiée qui nous permet de modifier l'espace intérieur à partir duquel nous agissons » (Scharmer, 2007). La *cocréation* fait écho à la capacité de l'individu à créer (Scharmer, 2009). Située sur la branche ascendante du U, « elle implique d'apporter quelque chose de nouveau dans la réalité » (Barnabé, 2010).