

**HEC MONTRÉAL**

**LA DIFFUSION DES INNOVATIONS SOCIALES :  
FREINS ET LEVIERS DE LA TRADUCTION**  
LE CAS D' « UNE MONNAIE POUR MONTRÉAL »

Par  
Stéphanie Oriol

**Maîtrise ès sciences de la gestion  
Affaires Internationales**

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

Août 2018  
© Stéphanie Oriol, 2018

## SOMMAIRE

Ce mémoire a pour objectif de mieux comprendre la manière dont se diffusent les innovations sociales. L'innovation sociale est un concept équivoque, qui peut rendre compte de réalités différentes selon la posture théorique et épistémologique du chercheur. Par 'innovations sociales' nous entendons une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini. Bien qu'elles soient régulièrement présentées comme solutions aux effets pervers de notre système économique actuel, les innovations sociales ont reçu beaucoup moins d'attention en recherche.

Lorsque l'innovation sociale est appréhendée en termes de processus collectif, les notions de traduction et d'appropriation semblent apporter des éclairages nouveaux à une littérature largement dominée par une approche basée sur l'adoption d'une nouvelle technologie ou d'un nouveau produit. En effet, nous abordons ici la diffusion de l'innovation comme faisant référence à la traduction et l'appropriation graduelle d'énoncés innovants par de plus en plus de monde.

Dans le but de mieux comprendre comment se diffusent les innovations sociales, nous avons donc cherché à définir les leviers et les freins à la traduction. Pour ce faire, nous avons étudié un cas spécifique : la mise en œuvre d'une monnaie locale et complémentaire à Montréal. Nous avons eu recours à des observations et à des entrevues auprès de 8 bénévoles qui sont, ou ont été, activement engagés dans le projet sur une période de 12 mois ou plus.

En abordant la diffusion des innovations sociales en termes de processus de traduction, notre étude permet d'apporter des éclairages nouveaux à notre manière d'aborder et de comprendre non seulement les innovations sociales, mais leur diffusion. De plus, notre étude de cas révèle différents freins à la traduction du projet de monnaie locale spécifiquement. Tout d'abord, certaines faiblesses au niveau de l'implication de partenaires diversifiés dans la définition des problèmes et l'élaboration des solutions, limite la capacité du collectif à traduire des enjeux complexes dans différents registres. De plus, l'absence d'identité collective forte et partagée semble également freiner la traduction de l'innovation par un groupe d'acteur élargi. Enfin, il semble qu'une mauvaise prise en compte des conditions de renouvellement de la principale ressource du collectif, les bénévoles, amène ceux-ci à s'imposer progressivement comme un frein à la diffusion.

Cette étude, en mettant en lumière des éléments qui freinent ou facilitent la traduction d'énoncés socialement innovants, nous permet de mieux comprendre comment se diffusent les innovations sociales.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>ii</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX .....</b>	<b>vii</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>viii</b>
<b>CHAPITRE I : INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
1.1. MISE EN CONTEXTE .....	1
1.2. PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE .....	1
1.3. QUESTION DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE .....	2
1.4. CONTRIBUTION .....	3
1.5. STRUCTURE DU MÉMOIRE .....	3
<b>CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>	<b>4</b>
2.1. INNOVATIONS SOCIALES : ÉMERGENCE, APPROCHES ET CARACTÉRISTIQUES .	4
2.1.1. Éléments de définition de l'innovation sociale.....	4
2.1.1.1. <i>Les spécificités de l'innovation sociale</i> .....	5
2.1.1.2. <i>Une définition centrée sur le résultat de l'innovation sociale</i> .....	6
2.1.1.3. <i>Une définition centrée sur le processus de l'innovation sociale</i> .....	6
2.1.2. Acteurs et étapes du processus d'innovation sociale .....	7
2.1.2.1. <i>Acteurs et intermédiaires</i> .....	8
2.1.2.2. <i>Les phases de l'innovation sociale</i> .....	9
2.1.2.3. <i>Le changement systémique et la transformation sociale</i> .....	11
2.2. LES MODES DE DIFFUSION DE L'INNOVATION SOCIALE .....	12
2.2.1. La diffusion en termes de mise à échelle.....	13
2.2.1.1. <i>De 'scale' à 'scale social impact' : vocabulaire et stratégies</i> .....	14
2.2.1.2. <i>La mise à échelle de l'innovation sociale : leviers, freins et pertinence</i> .....	16
Attributs individuels, organisationnels et contextuels .....	17
Le contrôle et les motivations.....	18
2.2.2. La diffusion de l'innovation sociale par la construction collective d'une finalité sociale .....	21
2.2.2.1. <i>L'adoption, ou la quête de compromis sociaux</i> .....	22
L'institutionnalisation et l'avènement de nouvelles normes .....	23
La résistance : réponse à un processus contraignant .....	24

Traduction, appropriation et construction de sens .....	25
2.2.2.2. <i>Leviers de diffusion de l'innovation sociale</i> .....	26
Construction collective de l'identité émergente .....	26
Réseaux et médiation .....	27
Hybridation des ressources.....	28
Apprentissages adaptatifs.....	29
2.3. CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTÉRATURE .....	29
<b>CHAPITRE III : PRÉSENTATION DU CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>31</b>
3.1. LA THÉORIE DE L'ACTEUR-RÉSEAU .....	31
3.2. ANT ET DIFFUSION DE L'INNOVATION .....	31
3.3. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES CONCEPTS.....	34
<b>CHAPITRE IV: MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>35</b>
4.1. STRATÉGIE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE .....	35
4.2. COLLECTE DE DONNÉES .....	36
4.2.1. <i>Entrevues et sélection de l'échantillon</i> .....	36
4.2.2. <i>Observations non participantes</i> .....	39
4.2.3. <i>Consultation de documents secondaires</i> .....	40
4.3. ANALYSE DES DONNÉES .....	40
4.4. CRITÈRES DE QUALITÉ .....	41
4.4.1. <i>L'authenticité</i> .....	42
4.4.2. <i>La plausibilité</i> .....	43
4.4.3. <i>La criticalité</i> .....	43
4.5. RÉSUMÉ DE LA COLLECTE .....	44
<b>CHAPITRE V: ÉTUDE DE CAS.....</b>	<b>45</b>
5.1. MONNAIE CONVENTIONNELLE ET MONNAIES LOCALES COMPLÉMENTAIRES ....	46
5.1.1. Le système monétaire actuel.....	46
5.1.2. Les monnaies locales et complémentaires .....	47
5.1.2.1. <i>Éléments de définition</i> .....	47
5.1.2.2. <i>Fonctionnement et objectifs</i> .....	49
Relocalisation des échanges .....	50

Redynamiser les échanges .....	51
Transformer les rapports sociaux .....	51
Portée environnementale .....	52
<b>5.2. LE CAS : UNE MONNAIE POUR MONTRÉAL .....</b>	<b>53</b>
5.2.1. Démarrage du projet .....	54
5.2.1.1. <i>Une conjoncture propice</i> .....	54
5.2.1.2. <i>Portrait de Montréal</i> .....	56
5.2.2. Gouvernance et fonctionnement du collectif .....	58
5.2.2.1. <i>Sociocratie, communication non-violente et prise de décision</i> .....	58
L'organisation en cercles.....	59
Le recours au consentement .....	60
Les élections sans candidats .....	61
Les doubles-liens ou la rétroaction.....	61
La communication non-violente (CNV).....	62
5.2.2.2. <i>Adoption de la Charte et forme juridique</i> .....	62
5.2.3. Modèle économique et fonctionnement de la monnaie.....	63
5.2.3.1. <i>Choix d'un modèle économique : deux visions s'affrontent</i> .....	64
5.2.3.2. <i>Phase pilote et fonctionnement prévu</i> .....	64
5.2.3.3. <i>Pérennité</i> .....	65
5.2.4. Ressources .....	66
5.2.4.1. <i>Technologies et outils de communication</i> .....	66
Communication et projet de plateforme collaborative .....	66
Plateforme transactionnelle .....	67
5.2.4.2. <i>Bénévoles et autres partenaires</i> .....	68
5.2.5. Évolution du projet : la do-ocratie .....	69
<b>CHAPITRE VI : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION.....</b>	<b>72</b>
6.1. RETOUR SUR LE CADRE CONCEPTUEL .....	72
6.2. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION .....	73
6.2.1. Blocages au niveau de l'enrôlement et absence de mobilisation .....	76
6.2.2. Faiblesses au niveau de l'intéressement d'acteurs disparates .....	80
6.2.2.1. <i>L'intégration des nouveaux bénévoles</i> .....	81
6.2.2.2. <i>L'intéressement d'acteurs disparates</i> .....	85
6.2.3. La problématisation .....	88

6.3. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS .....	93
6.3.1. Principes corroborés par le cas .....	94
6.3.1.1. <i>Importance de partenariats diversifiés</i> .....	94
6.3.1.2. <i>Importance d'une identité collective forte et partagée</i> .....	95
6.3.2. Éléments qui enrichissent la littérature .....	96
6.3.2.1. <i>Renouvellement de la ressource réciprocaire : l'intégration des nouveaux bénévoles</i> .....	96
6.3.2.2. <i>Au-delà de la traduction, le besoin de se sentir valorisé</i> .....	97
<b>CHAPITRE VII : CONCLUSION .....</b>	<b>98</b>
7.1. CONTRIBUTIONS PRATIQUES .....	98
7.2. CONTRIBUTIONS THÉORIQUES.....	98
7.3. LIMITES DE LA RECHERCHE .....	100
7.4. RECHERCHES FUTURES.....	100
<b>ANNEXES .....</b>	<b>102</b>
ANNEXE A : Le modèle SCALERS .....	102
ANNEXE B : Guide d'entrevue .....	103
ANNEXE C : Lexique.....	104
ANNEXE D : L'exemple de 3 monnaies locales complémentaires et leur fonctionnement ...	106
L'Eusko au Pays Basque .....	106
Le Saber au Brésil.....	106
L'exemple de Curitiba au Brésil.....	107
ANNEXE E : Charte de l'Îlot Montréal.....	108
ANNEXE F : Chronologie de l'Îlot Montréal .....	110
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>111</b>

## LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1 : Les mécanismes de la diffusion des innovations sociales en trois formes selon Dees <i>et al.</i> (2004) .....	16
Figure 2 : Spectrum of scaling mechanisms .....	16
Figure 3 : Les moments de la conduite du changement traduit .....	33
Figure 4 : Tableau récapitulatif des concepts clés de la traduction .....	34
Figure 5 : Répondants et durée des entrevues .....	38
Figure 6 : Déroulement des observations .....	40
Figure 7 : Synthèse des méthodes de collecte .....	44
Figure 8 : Revenu moyen par habitant .....	57
Figure 9 : Présentation des résultats .....	75

## REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait pu être réalisé sans le soutien et la patience indéfectibles de ma directrice de recherche, Marlei Pozzebon, professeure titulaire à HEC Montréal. Marlei, tu es formidable.

Merci également aux bénévoles de l'Îlot Montréal, qui ont non seulement fait preuve d'une grande disponibilité, mais qui ont accepté de répondre à toutes mes questions avec enthousiasme. Une mention spéciale à Claire-Marie Péchard, qui a fait la liaison tout au long du processus, malgré ses nombreuses obligations.

Enfin, j'aimerais remercier tout particulièrement mes parents et ma sœur Annick, qui m'ont encouragée à persévérer. Vous avez cru en moi, et m'avez soutenue même quand moi je n'y croyais plus.

Ce travail de recherche a reçu le soutien du Centre de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) à travers la bourse de recherche Joseph Armand Bombardier.

## CHAPITRE I : INTRODUCTION

### 1.1. MISE EN CONTEXTE

Force est de constater qu'aujourd'hui, l'innovation sociale a pénétré le langage politique, universitaire, celui des affaires, et même le langage commun. Les innovations *sociales* font référence à ces solutions novatrices qui ont pour objectif de résoudre un problème *social*. Il peut s'agir d'un nouveau type d'organisation, comme les coopératives d'habitation (CoHabitat Québec en est un exemple<sup>1</sup>); d'un nouveau produit, comme les systèmes solaires de M-Kopa au Kenya<sup>2</sup>; d'un nouveau modèle d'affaires, comme les épiceries *pay what you can*<sup>3</sup>; d'un nouveau mode de consommation, comme le zéro-déchet etc... mais elles peuvent aussi être à cheval sur différents modèles. Ces initiatives sont largement perçues comme un moyen de contester à différentes échelles, le despotisme de l'État et du marché (Browne 2000, p. 401<sup>4</sup>). Le mythe du progrès social, longtemps attribué au progrès technologique, serait donc aujourd'hui partiellement rompu et l'innovation sociale semble se positionner de plus en plus en réponse aux abus du capitalisme et de la mondialisation : écarts de richesse qui se creusent, surconsommation, obésité, exploitation abusive des ressources planétaires, pollution etc. (Besançon et Chochoy 2013). Lorsque largement diffusées, elles aboutiraient à la réinvention des rapports de consommation et de production, et à une transformation profonde des structures sociales, et du système dans son ensemble.

### 1.2. PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

Malgré un intérêt récent en recherche pour le sujet, les innovations sociales ont reçu par le passé beaucoup moins d'attention et de ressources que l'innovation dans le domaine des arts, des sciences ou des technologies par exemple, et cela n'est pas sans conséquences aujourd'hui (Mulgan *et al.* 2007; Maurer *et al.* 2014; Mumford et Moertl 2002). Plusieurs notent que ce type

---

<sup>1</sup> Projet démarré en 2013, à Québec. Le Syndicat de la copropriété Cohabitat Québec compte, 42 unités d'habitations en copropriété divise, où les propriétaires-occupants partagent une 'maison commune', pourvue de différents services (cuisine, salle à manger, salle de jeux pour les enfants etc.

<sup>2</sup> Panneaux solaires, payables par tranches au moyen du système de transfert d'argent par téléphonie mobile, M-Pesa. Ces panneaux solaires sont offerts aux populations n'ayant pas accès à l'électricité, ni les moyens d'y accéder au réseau conventionnel de distribution.

<sup>3</sup> Modèle d'épicerie ayant pour objectif d'aider les moins nantis et de lutter contre le gaspillage alimentaire. La nourriture y est offerte à la vente, mais il n'y a pas de prix affiché : les clients paient ce qu'ils peuvent.

<sup>4</sup> Tiré de Klein et Harrisson (2000).

d'innovation peine généralement à dépasser le stade de projets pilotes et ce, même lorsqu'une idée est 'bonne' ou a démontré sa capacité à atteindre ses objectifs (Mulgan *et al.* 2007). De plus, la littérature s'est presque exclusivement concentrée sur les modèles qui 'marchent', limitant ainsi notre compréhension des difficultés que rencontrent les innovations sociales lorsqu'elles se diffusent (Karch *et al.* 2016), ainsi que le rapport entre innovation sociale et transformation sociale (Mulgan *et al.* 2007). Par conséquent, bien que ce type d'initiatives se multiplient, elles demeurent pour la plupart géographiquement localisées, ou confinées à un petit groupe de convaincus.

### 1.3. QUESTION DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

Ce sont ces lacunes qui nous portent à centrer notre recherche sur les processus de diffusion des innovations sociales, encore moins documentés que l'innovation sociale en tant que telle. Notre question générale de recherche est : *quels sont les freins et les leviers à la diffusion des innovations sociales?* La sociologie de la traduction, qui nous sert de cadre conceptuel, nous amène en premier lieu à aborder la diffusion de l'innovation en termes de *traduction* graduelle d'énoncés innovants par des acteurs de plus en plus nombreux, mais nous porte également à 'diviser' les composantes de ce processus en 4 moments, ou étapes de traduction : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation. Notre cadre théorique nous porte donc à définir notre question spécifique de recherche comme suit : *quels sont les freins et les leviers à la traduction d'une innovation sociale par un nombre grandissant d'acteurs?* Afin d'explorer cette question, nous avons procédé à une étude de cas : la mise en œuvre par un regroupement citoyen, d'une monnaie locale et complémentaire (MLC) à Montréal. Ce projet, d'abord baptisé en 2016 « Une monnaie pour Montréal », fut renommé Îlot Montréal en 2018. Nous appréhendons ce projet de MLC comme un cas d'innovation sociale, parce que les monnaies locales tentent de répondre aux insuffisances de la monnaie conventionnelle en créant des espaces économiques alternatifs, en s'appuyant sur un ensemble de valeurs nouvelles, et en permettant aux communautés de s'organiser face aux conséquences sociales d'une économie livrée aux seules régulations du marché (Ferreira 2010; Guyomart 2013). Pour cette étude de cas, nous avons donc procédé à 8 entrevues auprès de participants au projet, ainsi qu'à une dizaine d'observations.

Nous croyons nécessaire de justifier dès le départ notre choix du terme de *diffusion* qui n'est pas utilisé de la même manière par tous. Pour certains la *diffusion* fait référence à l'adoption *spontanée* d'une innovation par d'autres acteurs et pour d'autres, elle sous-entend la volonté

*explicite* des porteurs d'une innovation de prendre de l'expansion vers d'autres communautés, comme dans le cas de *programmes* ou d'*organisations* socialement innovants. Ces nuances feront l'objet d'une analyse plus approfondie dans les chapitres suivants. Dans le cadre de ce travail, il nous importe peu que cette propagation soit volontaire ou spontanée, et nous ne nous situons pas non plus dans la lignée des théories de la diffusion telles que proposées par Rogers (1983). Nous employons plutôt le terme diffusion au sens large, soit la capacité du projet à trouver preneur dans un environnement qui n'est pas expérimental (Rollin et Vincent 2007).

#### 1.4. CONTRIBUTION

En abordant la diffusion des innovations sociales en termes de processus de traduction, notre étude permet d'apporter des éclairages nouveaux à notre manière de concevoir le phénomène. De plus, la diffusion étant encore largement moins documentée que l'innovation sociale en elle-même, il est probable que les conclusions de notre étude permettent de mieux cerner d'autres cas similaires. Nous espérons donc que ce mémoire permettra non seulement de mieux comprendre d'autres projets de monnaie locale, mais possiblement d'autres projets d'innovations sociales confrontés à des situations similaires.

#### 1.5. STRUCTURE DU MÉMOIRE

Nous avons tout d'abord procédé à une revue de la littérature en deux temps (Chapitre II) : la première partie porte sur les innovations sociales d'abord (définitions, acteurs, processus), puis la seconde, sur les différentes manières dont est abordée leur diffusion. Nous terminons cette revue de la littérature en prenant position par rapport à ces textes. Nous présentons par la suite, au Chapitre III, la Sociologie de la traduction, notre cadre conceptuel. Suite à la description de notre méthodologie de recherche (Chapitre IV), nous présentons le cas d'Une monnaie pour Montréal (Chapitre V), et nous clôturons avec une présentation des résultats obtenus (Chapitre VI) et les implications futures (Chapitre VII).

## CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE

### 2.1. INNOVATIONS SOCIALES : ÉMERGENCE, APPROCHES ET CARACTÉRISTIQUES

Pour la plupart des chercheurs, l'innovation sociale est : « *une réponse nouvelle visant le mieux-être des individus et/ou des collectivités. Elle se définit par son caractère novateur et son objectif qui prévoit des conséquences sociales positives* » (Cloutier 2003, p. 41-42). Le concept d'innovation sociale s'insère dans un débat vieux de plus de deux siècles sur la notion de *solidarité* (Laville 2016<sup>5</sup>). Pourtant, ce n'est qu'à la fin du XXe siècle, en réponse à la crise de synergie entre marché et état, qu'aurait émergé l'expression 'innovation sociale' (Rollin et Vincent 2007; Laville 2016). De ce fait, on ne recense des textes les mentionnant de façon explicite que depuis les années soixante-dix (Cloutier 2003), bien que la grande majorité des publications et contributions dans ce domaine n'apparaisse qu'à partir des années 2000 (Mumford et Moertl 2002; Maurer et da Silva 2014).

Ce serait la complexité inhérente à ce type d'innovation qui justifierait le peu d'attention et de ressources qui leur a été dédié par le passé. En effet, les innovations sociales représentent un phénomène diffus et lent (pensons au mouvement écologiste par exemple), en constante évolution, impliquant une multitude d'acteurs, et difficiles à étudier à partir des méthodes traditionnelles des sciences sociales (Mulgan *et al.* 2007; Murray *et al.* 2010). Par ailleurs, elles émergent autant en contexte public que privé, si ce n'est le plus souvent à la frontière de différents secteurs (Mumford et Moertl 2003; Murray *et al.* 2010). Nous croyons donc nécessaire de consacrer cette première partie de la revue de littérature, à une présentation plus générale des innovations sociales en termes de définitions, d'approches et d'impact attendu, pour ensuite explorer les acteurs et étapes du processus de l'innovation sociale, du stade de pilote jusqu'à la transformation systémique.

#### 2.1.1. Éléments de définition de l'innovation sociale

La définition de l'innovation sociale n'est pas 'stabilisée' dans le milieu de la recherche, le concept étant utilisé par des chercheurs provenant de disciplines différentes, appartenant à des champs théoriques différents, ou ne partageant pas nécessairement les mêmes postures épistémologiques (Cloutier 2003; Rollin et Vincent 2007; George *et al.* 2012, Besançon et Chochoy 2013). De ce fait, tenter de définir l'innovation sociale implique de la distinguer d'autres

---

<sup>5</sup> Dans Klein & Harrisson 2016, p. 16

formes d'innovations, mais aussi de présenter les différentes facettes du concept qui ont été développées (Guyon et Besançon 2013).

### 2.1.1.1. *Les spécificités de l'innovation sociale*

Jusque vers la fin du XXe siècle, le concept d'*innovation* était étroitement lié à celui d'*innovation technologique* (Besançon et Chochoy 2013) et ce n'est qu'à la fin des années soixante-dix que l'expression 'innovation sociale' fait son apparition. L'innovation dite *sociale* se distingue de l'innovation technologique à différents niveaux. Tout d'abord par son contexte d'émergence : une innovation technologique naît généralement en réaction aux pressions de la concurrence et du marché, tandis qu'une innovation sociale apparaît en réponse à une pression politique ou sociale (Besançon et Chochoy 2013; Rollin et Vincent 2007). En effet, les innovations sont dites *sociales* pour « (...) *mettre en évidence ce qui est inédit dans les conduites humaines et comprendre que les innovations cherchent à contribuer à la résolution de questions sociales ou de problèmes sociaux* » (Tardif et Harrisson 2005, p.32). Le second élément distinctif de ces deux types d'innovations concerne la tangibilité de leurs résultats. Le résultat d'une innovation sociale est davantage immatériel (Murray *et al.* 2010) et ses objectifs concernent de nouvelles formes de rapports, d'échange et de collaboration :

*« L'innovation sociale concerne les liens et les interactions au sein de collectifs qui conditionnent la mise en œuvre du bien ou service, exprimant ainsi une dimension immatérielle et cognitive déterminante »* (Richez-Battesti 2015, p. 21).

Innovations sociale et technologique se distinguent également au niveau de l'acceptation de l'innovation (Besançon et Chochoy 2013). Dans le cas d'une nouvelle technologie, l'acceptation sociale passe par l'acceptation de la nouveauté technique, dans une optique généralement *top-down* ou descendante. À l'inverse, ce processus est ascendant dans le cas d'une innovation sociale, c'est-à-dire que « *l'appropriation serait une condition même de l'émergence de l'innovation* » (Besançon et Chochoy 2013). Il est également intéressant de noter que dans la littérature, les concepts d'*innovation sociale*', d'*entreprise sociale*' et d'*entreprenariat social*' semblent souvent utilisés de manière interchangeable (Mulgan *et al.* 2007). Pourtant, bien que conceptuellement proches, ils sont bels et bien distincts. L'entreprise sociale se concentre principalement sur une organisation et sa mission, tandis que l'entreprenariat social met l'accent sur les qualités individuelles de celui qui démarre une nouvelle organisation (Westley et Antadze 2010) :

« *Unlike the terms social entrepreneurship and social enterprise, social innovation transcends sectors, levels of analysis, and methods to discover the processes - the strategies, tactics, and theories of change- that produce lasting impact* » (Phills *et al.* 2008, p. 37<sup>6</sup>)

Au-delà de l'absence de consensus sur les manières d'aborder le phénomène, l'on remarque aussi que le courant de pensée ou la posture épistémologique des auteurs détermine si l'innovation sera définie en tant que résultat, ou en tant que processus.

#### *2.1.1.2. Une définition centrée sur le résultat de l'innovation sociale*

Dans la littérature anglo-saxonne, l'innovation sociale est généralement définie comme une *solution* nouvelle en réponse à un besoin social<sup>7</sup> (Sanders *et al.* 2007). L'accent ici est mis sur cette solution dite 'nouvelle', qui peut être une nouvelle approche, pratique ou un nouveau produit, ou encore un nouvel élément d'une structure organisationnelle, une nouvelle politique, un nouveau rôle ou ensemble de rôles... Et qui trouve preneur au sein des institutions, organisations et communautés. L'innovation sociale est alors perçue soit comme une réponse nouvelle portée par des entrepreneurs sociaux (acteurs privés) (Guyon et Besançon 2013), soit comme outil de transformation des politiques publiques et sociales dans une logique de compétitivité (émanant donc d'acteurs publics). De ce fait, nous remarquons que la plupart de ces études s'intéresse essentiellement aux innovations qui prennent la forme d'organisations sociales ou de programmes 'transférables' (Wazir et Oudenhoven 1994; Sanders *et al.* 2007; Karch *et al.* 2016). La dimension 'sociale' de ces initiatives relève donc simplement du fait qu'elles sont développées et diffusées à travers des organisations dont les objectifs sont de nature sociale (Sanders *et al.* 2007, p. 8). Pour Guyon et Besançon (2013), les éléments prépondérants d'une telle définition sont la nouveauté, la finalité sociale de l'innovation, mais aussi une certaine logique de marché.

#### *2.1.1.3. Une définition centrée sur le processus de l'innovation sociale*

Un autre ensemble d'auteurs abordent l'innovation sociale en termes de nouveaux rapports sociaux. Ce type d'innovation représente alors une intervention initiée par des acteurs sociaux

---

<sup>6</sup> Cité dans Westley et Antadze 2010, p. 3

<sup>7</sup> « *New ideas that work in meeting social goals* » (Sanders *et al.* 2007, p. 8)

afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles. Ainsi,

*« La finalité sociale peut être dépassée par la mise en lumière du processus de l'innovation, c'est-à-dire la construction de la finalité de l'action par l'ensemble des parties prenantes, et sa mise en pratique »* (Guyon et Besançon 2013, p. 32).

Dans cette perspective, il ne suffit donc pas qu'une nouvelle pratique, intervention ou nouveau produit ait des retombées sociales 'positives' pour en faire une innovation sociale, bien que l'exigence de produire de 'meilleurs résultats' que les pratiques antérieures, demeure. Il est surtout essentiel que son *processus* de création implique une coopération continue entre les parties prenantes, engendrant ainsi de nouvelles pratiques sociales ou de nouvelles manières de collaborer au sein d'une communauté. Le caractère social de l'innovation réside ici en la capacité des individus à devenir acteurs, en se libérant des contraintes organisationnelles et institutionnelles, et en collaborant pour innover (Cloutier 2003). Cette approche présuppose en premier lieu que l'individu recherche activement son autonomisation, et est le mieux placé pour déterminer les solutions à ses besoins; c'est ce que l'on désigne couramment sous l'appellation *empowerment*, que Lallemand (2001) définit comme une appropriation du pouvoir *« qui se fonde sur le fait que les individus seuls ou en groupes peuvent acquérir les capacités pour réaliser les transformations nécessaires »* (Lallemand 2001, p.43<sup>8</sup>). Par ailleurs, la qualité de l'innovation sociale dépendra aussi de la capacité d'un ensemble d'acteurs diversifiés et hétérogènes à collaborer à toutes les phases du processus d'innovation : équipes pluridisciplinaires, chercheurs, usagers, professionnels, firmes etc. (Cloutier 2003; Rollin et Vincent 2007; Maurer et da Silva 2014). Les relations entre parties prenantes ainsi que les apprentissages collectifs sont ici essentielles à la collaboration et l'atteinte d'un but commun. Précisons que dans ce cas-ci la 'nouveau' ici est toute relative, et fait simplement référence à ce qui contraste, ou présente une rupture par rapport aux pratiques habituellement mises en œuvre dans un contexte donné (Tardif et Harrisson 2005).

### 2.1.2. Acteurs et étapes du processus d'innovation sociale

Une innovation sociale peut prendre différentes formes : elle peut être d'ordre procédural, organisationnel ou institutionnel, ou encore concerner de nouveaux produits, de nouvelles

---

<sup>8</sup> Cité dans Cloutier 2003, p. 5.

législations (Dees *et al.* 2004). Elle n'est pas non plus l'apanage d'un seul type ou d'une seule catégorie d'acteurs (Murray *et al.* 2010; Rollin et Vincent 2007). Elle peut émaner d'individus, de mouvements ou d'organisations (Mulgan *et al.* 2007), ou encore d'acteurs publics ou privés (Guyon et Besançon 2013; Murray *et al.* 2010). En outre, les innovations sociales ne suivent pas un processus ordonné et linéaire. Elles évoluent souvent en *zigzag*, avec un résultat final généralement aux antipodes de ce qui avait été envisagé au départ. La section suivante n'a donc pas pour objectif de limiter les innovations sociales à un certain type d'acteurs ni à une succession d'étapes fixes, mais plutôt à suggérer des balises, permettant d'en mieux saisir l'évolution, telles que proposées dans la littérature.

### 2.1.2.1. Acteurs et intermédiaires

La littérature propose différents modes de catégorisation de l'innovation sociale, selon la taille des acteurs (Mulgan *et al.* 2007) ou leur rôle (Rollin et Vincent 2007) par exemple. Par souci de simplicité, nous ne présenterons que la catégorisation proposée par le Réseau québécois en innovation sociale<sup>9</sup> (RQIS), qui regroupe les acteurs en fonction de leur rôle autour de l'innovation. Le Réseau identifie quatre (4) types d'acteurs, soit : les porteurs de l'innovation, les bailleurs de fonds, les partenaires de soutien, et les preneurs de l'innovation sociale. Une telle approche permet de mettre l'emphase sur le processus de l'innovation, et la manière dont les parties impliquées interagissent en fonction de leur rôle (Maurer et da Silva 2014; Rollin et Vincent 2007).

- **Les porteurs** : peuvent être des individus ou des groupes. Ils sont à l'origine du projet et font généralement preuve de créativité, de persévérance et de leadership.
- **Les bailleurs de fonds** : sont ceux qui sont prêts à prendre des risques financiers et à soutenir l'innovation sociale, tel le *Fonds d'innovation sociale McConnell*<sup>10</sup> au Canada ou encore la Caisse d'économie solidaire Desjardins au Québec.
- **Les partenaires de soutien** : tels le RQIS au Québec, ou la Young Foundation au Royaume-Uni, accompagnent les porteurs et mettent à leur disposition leurs connaissances, savoir-faire et expérience.

---

<sup>9</sup> OBNI née d'une initiative de l'UQ (Université du Québec) et du ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, aujourd'hui le MEIE. Le RQIS rassemble des intervenants provenant de différents milieux (recherche, pratique, liaison) et secteurs (économique, social, culture), qui mettent en commun leur savoir en vue de renforcer le système d'innovation sociale au Québec.

<sup>10</sup> Dont le but est de soutenir et financer les initiatives en accord avec la mission de la fondation.

- **Les preneurs de l'innovation sociale** : Il peut s'agir des utilisateurs de l'innovation, ou des bénéficiaires (Rollin et Vincent 2007). Pour prétendre au titre d'innovation sociale, une innovation doit être *adoptée* par un ensemble d'acteurs, qui l'intègrent à leur quotidien. La catégorie des *preneurs* est donc centrale au concept d'innovation sociale.

Certains auteurs mettent également l'accent sur l'importance des *connecteurs*, soit ces acteurs à l'intersection des différentes catégories. Les connecteurs joueraient un rôle plus important même que celui des penseurs, entrepreneurs, designers, activistes ou groupes d'intérêts à l'origine de l'innovation (Murray *et al.* 2010). Mais ils demeurent encore relativement rares dans le secteur social comparativement au privé, ce qui expliquerait pourquoi les idées peinent à se développer et étendre leur impact.

#### 2.1.2.2. Les phases de l'innovation sociale

Une innovation sociale n'émerge pas sous une forme 'finie'. Notons également que les 'phases' d'une innovation sociale ne se succèdent généralement pas de manière ordonnée, mais plutôt par itération ou va-et-vient constant, ce qui les rend difficiles à observer (Rollin et Vincent 2007). Il n'est donc pas exclu que cette évolution en 'zigzag' ait pour conséquence un résultat ou un usage final de l'innovation très éloigné des premières idées (Mulgan *et al.* 2007). De plus, que l'innovation provienne du secteur de l'économie sociale, du public ou du privé, les 'phases' identifiées dans la littérature présentent de nombreuses similarités. Nous en présenterons donc ici une synthèse, que nous avons adaptée à partir des modèles du RQIS (Rollin et Vincent 2007), du Centre de recherche en innovation sociale (CRISES) (Cloutier 2003; Tardif et Harrisson 2005; Klein et Harrisson 2007), et de la Young Foundation (Sanders *et al.* 2007; Murray *et al.* 2010).

- **L'émergence ou l'identification d'un besoin** : l'innovation sociale naît d'un contexte problématique. Certains auteurs parlent de 'crise' (Mulgan *et al.* 2007), d'autres de 'déclencheur' (Murray *et al.* 2010), ou encore de 'moment propice' (Callon 2007<sup>11</sup>). C'est ce contexte d'insatisfaction qui va pousser les acteurs à redéfinir leur système d'action, en ciblant un problème spécifique à résoudre (Hazel et Onaga 2003; Callon 2007).
- **La génération d'idées par la mobilisation d'une diversité de connaissances** : Il s'agit ici d'identifier des solutions potentielles et d'élaborer une stratégie novatrice. C'est la

---

<sup>11</sup> Dans Klein & Harrisson 2007, p. 27

diversité des parties prenantes qui permet aux acteurs d'aborder le problème sous des angles inédits, et de construire de nouvelles connaissances (Rollin et Vincent 2007; Murray *et al.* 2010). C'est dans cette optique qu'émergent les concepts tels que le '*user led design*' ou le '*co-design*' qui expriment ces différentes manières de mobiliser les collectivités dans la quête de solutions originales, qui les concerne.

- **La mise en œuvre** : l'ampleur de cette phase dépendra entre autres du projet en lui-même, du milieu, du nombre d'acteurs impliqués, de la clientèle visée etc. La mise en œuvre commence généralement par une phase d'expérimentation et de mise à l'essai : l'innovation n'est pas encore clairement formulée, elle sera le résultat de phases répétitives de '*trial and error*' et de '*bricolage*', qui n'auront de sens qu'en rétrospective (Mulgan *et al.* 2007). L'expérimentation est primordiale car une grande majorité des idées innovantes échouent en pratique, ou requièrent de nombreux ajustements (Mulgan *et al.* 2007). Plus particulièrement dans la littérature francophone et québécoise, la phase d'expérimentation (devrait) être suivie, ou accompagnée, d'une *appropriation* du projet, pour prétendre au titre d'innovation sociale (Rollin et Vincent 2007; Gaglio 2008; Gurviez et Sirieix 2013). Le RQIS entend par *appropriation* le fait que l'innovation sociale soit utilisée par un groupe, aussi restreint soit-il (Rollin et Vincent 2007), faisant référence au moment où la nouvelle pratique commence à s'ancrer dans le quotidien des gens. Le souci à ce stade-ci, est d'en assurer la viabilité sur un plus long terme.
- **Diffusion, mise à échelle ou appropriation étendue** : Pour les auteurs anglophones plus particulièrement (Bradach 2003; Mulgan *et al.* 2007; Bradach 2010; Bloom et Chatterji 2009; Bloom et Skloot 2010), la phase pilote est suivie d'une étape d'évaluation du projet, elle-même suivie d'une étape de *mise à échelle*, soit la diffusion *volontaire* de l'innovation à tout autre contexte pertinent (Sanders *et al.* 2007). Ces auteurs parlent généralement en termes de *croissance* de l'innovation sociale (Bradach 2003; Mulgan *et al.* 2007). Comme la deuxième partie de notre revue de littérature porte sur ces enjeux, nous préciserons simplement que, quelle que soit la terminologie utilisée pour qualifier la capacité de l'innovation à durer et devenir une pratique étendue, (appropriation, appropriation étendue, dissémination, mise à échelle, croissance etc.), la diffusion prise d'une manière générale, est partie intrinsèque du concept d'innovation sociale (Besançon 2013).

- **Changement systémique ou transformation sociale** : Une innovation sociale réussie se combine à d'autres, et cet ensemble entraîne sur le plus long terme un résultat qui dépasse le cadre initial du projet (Lévesque 2008; Klein et Harrisson 2007). Il est pertinent de souligner que des activités de rétroaction et d'adaptation sont nécessaires à toutes les étapes du processus, afin de permettre l'évolution adéquate de l'idée de départ (Cloutier 2003). Transformation sociale et changement systémique seront discutés ci-après.

### 2.1.2.3. *Le changement systémique et la transformation sociale*

Plus qu'une simple étape, il est *attendu* d'une innovation sociale qu'elle modifie à long terme la nature même des relations sociales, des institutions et du système et à l'origine du problème qu'elle cherche à résoudre, ce qui a pour conséquence l'émergence de nouveaux modèles de développement (Klein et Harrisson 2007; Lévesque 2008; Westley et Antadze 2010). À ce sujet, la littérature anglo-saxonne fait plutôt référence à un *changement systémique*, défini comme la capacité de l'innovation sociale à transformer radicalement le système au sein duquel elle évolue (Murray *et al.* 2010). Par système on entend : « *law, policy and structures or (...) practical methods used* » (Mulgan *et al.* 2007). L'on parle donc ici de l'impact progressif de l'innovation sociale sur les institutions, les lois, le cadre légal, les organisations etc. Notons qu'ici, même en parlant d'institutions, le discours de ces auteurs demeure axé sur les organisations ou des objets *tangibles*. Ce changement systémique est perçu comme un phénomène très rare, lent et « *dependant on the cumulative impact of changes in attitudes, power habits and institutional interests* » (Mulgan *et al.* 2007, p. 15). Le changement n'est donc pas la conséquence de chaque innovation sociale prise une à une, mais de l'enchaînement d'un ensemble d'innovations liées et émergeant par grappes (Mumford et Moertl 2003).

Parmi les auteurs francophones, on semble plutôt parler de transformation sociale, que Lévesque (2008) désigne comme un type spécifique de changement à l'échelle sociétale (Lévesque 2008). L'idée d'une transformation sociale renvoie à un changement institutionnel marqué par « *la capacité de l'innovation à changer les habitudes de penser et de faire, et à promouvoir d'autres formes de coopération/coordination* » (Guyon et Besançon 2013, p. 31). Cette transformation renvoie donc au temps long de l'évolution des sociétés<sup>12</sup> (Laville 2016<sup>13</sup>), qui se *manifesterait* par un changement systémique. Selon Richez-Battesti (2015) c'est parce que les innovations

---

<sup>12</sup> En opposition au temps plus court de l'expérimentation.

<sup>13</sup> Cité dans Klein 2016, Page 11.

sociales adressent les *causes* des problèmes sociaux et non pas juste leurs symptômes, que cela permet de concevoir leur portée transformatrice (Richez-Battesti 2015). Notons que le rapport entre l'innovation sociale et le changement systémique ou la transformation sociale, demeure ambigu et très peu exploré dans la littérature.

## 2.2. LES MODES DE DIFFUSION DE L'INNOVATION SOCIALE

Après cette présentation des innovations sociales, la section suivante a pour objectif de présenter la manière dont est abordée leur diffusion, notre question de recherche s'intéressant spécifiquement aux freins et aux leviers de la diffusion des innovations sociales. Dans la continuité d'une définition de l'innovation en termes de *résultat* ou en termes de *processus*, nous identifions également deux grands courants dans la manière d'aborder la diffusion dans la littérature. Il semblerait qu'un premier ensemble d'auteurs s'intéressent à des *facteurs* ou attributs, dont la présence ou l'absence détermineront, par une relation de causalité, le succès ou l'échec de l'innovation sociale et de sa diffusion. L'on parle notamment des caractéristiques de l'innovation (Rogers 1981; Mulgan *et al.* 2007), des facteurs organisationnels (Bloom et Chatterji 2009), ou de facteurs contextuels tel l'environnement légal ou la disponibilité de financement dédié à l'innovation (Meyerson *et al.* 2010). Cette approche quelque peu déterministe de l'innovation, que certains qualifient de *pragmatique* (Mulgan *et al.* 2007), ou d'*universaliste* (Wazir et van Oudenhoven 1994), s'appuient essentiellement sur des modèles *top-down* de la mise à échelle d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technologie (Richez-Battesti 2015). C'est là que nous retrouvons cette vision mentionnée au chapitre précédent, caractérisée par une certaine logique de marché et où l'innovation est plutôt perçue en termes d'un résultat à reproduire (Guyon et Besançon 2013).

Un second axe, que nous qualifions de façon très large de *constructiviste*, s'intéresse plus précisément au processus ascendant ou *bottom-up* de construction collective et d'appropriation de l'innovation. Ici, la dimension contextuelle de l'innovation sociale (ou son *encastrement*), ainsi que le rôle central des structures sociales et de médiation, nous éloignent quelque peu des « *formes de généralisation des innovations qui relèvent de l'essaimage ou de la réplication de pratiques normalisées et standardisées d'un territoire à l'autre* » (Bucolo *et al.* 2015, p. 4). Là encore, différents courants théoriques se rejoignent, bien que l'approche institutionnaliste développée principalement au Québec, semble y occuper une place importante.

Nous remarquons que ces deux visions semblent évoluer en silo, mais une poignée d'auteurs notent qu'elles gagneraient à se compléter (Davies et Simon 2013; Guyon et Besançon 2013). Il nous paraît donc pertinent de présenter, dans le cadre de ce travail, leurs principaux aspects respectifs, afin d'avoir une vision d'ensemble des enjeux entourant la diffusion des innovations sociales. Nous commencerons donc par présenter les ressorts de la diffusion dans une optique de mise à échelle. Puis dans une seconde sous partie, nous présenterons les apports de la littérature dans une perspective d'institutionnalisation de l'innovation sociale.

### 2.2.1. La diffusion en termes de mise à échelle

« *L'innovation capitaliste a toujours comme impératif d'écourter le plus possible le temps nécessaire à la production et à la distribution* » (Browne 2000<sup>14</sup> p. 403).

Dans la continuité de l'innovation technologique, la diffusion des innovations sociales est souvent conceptualisée en termes de '*mise à échelle*<sup>15</sup> ou de croissance (*growth*), bien qu'il n'y ait réellement de consensus ni sur la définition de ces termes, ni sur les manières d'atteindre ladite *échelle* (Meyerson *et al.* 2010; Polimi 2013). Les auteurs ici, principalement anglo-saxons, s'intéressent principalement aux stratégies facilitant une approche plus planifiée et structurée de la diffusion (Davies et Simon 2013). Cette attitude témoignerait d'une véritable 'culture de la mise à échelle', conséquence des influences et apprentissages du secteur manufacturier, et des théories du commerce international (Bradach 2010bis). Ce mode de pensée aurait réellement commencé à s'imposer dans les années quatre-vingt-dix, avec la multiplication d'ouvrages<sup>16</sup> faisant l'analogie entre le secteur privé, et les manières dont les organisations à but non lucratif pourraient s'en inspirer (Bradach 2010bis). Ainsi, l'exemple de l'entreprise capitaliste nous porte à conceptualiser la diffusion d'une innovation sociale de la même manière qu'une multinationale, soit généralement en augmentant la taille de l'organisation, de petite start-up locale à grosse firme multinationale (Elkington *et al.* 2010; Meyerson *et al.* 2010). Cette vision occulte cependant les multiples formes que peuvent prendre les innovations sociales, négligeant ainsi un des éléments de leur complexité inhérente. Nous commencerons par présenter les différentes terminologies et

---

<sup>14</sup> Dans Klein et Harrisson 2000.

<sup>15</sup> Ang. *scaling social innovations*

<sup>16</sup> Tel Letts, Chris, William, Ryan and Allan Grossman. 1997. *Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists*. Vol. 75. UNITED STATES: Harvard Business School Press.

stratégies proposées dans la littérature, puis nous présenterons les freins et leviers de croissance identifiés par ces auteurs.

### 2.2.1.1. De 'scale' à 'scale social impact' : vocabulaire et stratégies

« *The literature that deals explicitly with scaling social innovation is typically concerned with unpacking what scaling might look like in different contexts and strategies for achieving this* » (Davies et Simon 2013, p. 2)

Lorsque l'on parle d'innovations sociales, la mise à échelle fait essentiellement référence à l'expansion géographique d'une nouvelle pratique ou organisation, afin que ses bénéficiaires atteignent plus de communautés, tant à l'échelle nationale qu'internationale (Polimi 2013). Cette mise à échelle volontaire s'exprime de plusieurs manières, mais la grande majorité des auteurs consultés l'ont abordée en termes de *transfert* (Wazir et van Oudenhoven 1994) et de *réplication* (Polimi 2013; Mulgan *et al.* 2007). Le transfert et la réplication<sup>17</sup> traduisent une volonté de *reproduire* partiellement ou non, une innovation déjà existante dans un nouveau lieu géographique. Bien que ces travaux parlent de 'mise à échelle des innovations sociales', ils concernent essentiellement la mise à échelle spécifique *d'organisations*, *d'entreprises* sociales, ou encore de *programmes* sociaux (Wazir et van Oudenhoven 1994; Bradach 2003; Dees *et al.* 2004; Karch *et al.* 2016). Cette conception organisationnelle de l'innovation, bien que dominante dans la littérature, semble progressivement remise en cause, notamment parce qu'elle négligerait les autres formes et autres modes de diffusion possibles (Dees *et al.* 2004; Davies et Simon 2013; Elkington *et al.* 2010). En effet, si certains affirment qu'à chaque *type* d'innovation devrait correspondre un vocabulaire de 'croissance' spécifique (Dees *et al.* 2004; Davies et Simon 2013), le lien entre les *types* d'innovations sociales et leurs mécanismes de diffusion respectifs demeure encore peu exploré, limitant ainsi la pertinence des modèles de croissance proposés dans la littérature. En effet, une innovation sociale peut concerner : (1) une nouvelle **organisation** ou entreprise sociale, (2) une nouvelle **législation**, (3) un nouveau **comportement** et (4) un nouveau **service** (Davies et Simon 2013).

---

<sup>17</sup> Dans ce travail, nous ne ferons pas de distinction entre un transfert ou une réplication, et parlerons parfois plus généralement de 'mise à échelle'.

« *The 'what' can vary greatly in nature, along a continuum from very generic ideas which spread by attraction, to tightly controlled growth under a single management team* » (Mulgan *et al.* 2007).

Ces différents constats ont inspiré plus récemment de nouvelles études ainsi qu'un nouveau vocabulaire, sur les manières d'accroître l'*impact* social, soit le *résultat* de l'innovation, et non pas simplement une *organisation* d'origine (Dees *et al.* 2004). À partir des années 2000, les articles faisant référence à l'expression « *scale social impact*<sup>18</sup> » se multiplient (Dees *et al.* 2004; Davies et Simon 2013; Lyon et Fernandez 2012; Bradach 2010). Notons que mesurer l'impact social d'une innovation sociale peut se révéler une tâche ardue (Bradach 2003; Meyerson *et al.* 2010<sup>19</sup>). Plutôt que d'augmenter simplement le *volume* d'activités, il est primordial de saisir de quelle manière celles-ci se traduisent en bénéfice social (Datar *et al.* 2010). En outre, la distinction entre *scale*, et *scale impact* demeure floue, et les modèles qui en font ressortir les nuances, lexicales, méthodologiques ou pratiques, sont peu nombreux, surtout en comparaison à la littérature sur l'internationalisation de l'entreprise par exemple (Dees *et al.* 2004).

Du côté des stratégies identifiées dans la littérature, elles concernent principalement une croissance organique, ou par partenariats (Lyon et Fernandez 2002). Wazir et van Oudenhoven (1994) par exemple, identifient cinq mécanismes de réplication évoluant sur un spectre selon leur degré de cohérence avec le modèle de départ : d'un côté l'on retrouve donc la *franchise*, qui se rapproche d'une stratégie 'copier-coller' émanant de l'organisation de départ; et à l'autre bout du spectre on retrouve la '*réplication endogène*', plus spontanée et qui s'appuie principalement sur les partenariats et la communication (Wazir et van Oudenhoven 1994). Dees *et al.* (2004) dont le modèle, présenté à la Figure 1, est similaire à celui de Wazir et van Oudenhoven (1994), qualifie cette réplication endogène, de *dissémination*, qui fait référence au *partage* spontané des ressources, de l'information, du soutien technique, aux autres communautés ou organisations qui souhaitent adopter l'innovation.

---

<sup>18</sup> Versus « *scaling social innovations* »

<sup>19</sup> Dans Bloom et Skloot 2010, page 66.

**Figure 1. Les mécanismes de la diffusion des innovations sociales en trois formes, selon Dees et al. (2004)**

Route	Définition
<i>Branching</i> <sup>20</sup>	<i>Remote sites implementing the innovation are legally part of one large organisation, much like company-owned stores</i>
<i>Affiliation</i> <sup>21</sup>	<i>An ongoing agreement exists between two or more parties to be part of an identifiable network, for example a franchise, federation, partnership or joint venture</i>
Dissemination	<i>Actively sharing information</i>

Source : Polimi (2013), p. 11

Nous remarquons que ces mécanismes partagent certaines similarités, et évoluent sur un continuum variant selon le niveau de ressources, de coordination et de contrôle requis par l'organisation, ou l'innovateur, d'origine (Dees *et al.* 2004; Sezgi et Mair 2010; Lyon et Fernandez 2012; Davies et Simon 2013). Ainsi la mise en place d'une succursale (*branching*) exigerait plus de ressources et de coordination que la dissémination, où l'organisation de départ n'a que peu ou pas de contrôle sur l'implémentation au nouveau lieu (Lyon et Fernandez 2012). Dans cette perspective, la notion de *contrôle* est centrale et la diffusion de l'innovation est dépendante du degré de contrôle qu'exercera l'organisation d'origine sur l'innovation.

**Figure 2. Spectrum of scaling mechanisms**



Source : Davies et Simon (2013), p. 2.

### 2.2.1.2. La mise à échelle de l'innovation sociale : leviers, freins et pertinence

Au-delà des stratégies de croissance, ces auteurs ont aussi identifié différents éléments qui auront une incidence sur le succès ou l'échec de la mise à échelle, telle que définie à la sous-section précédente. Les facteurs déterminant le succès de la mise à échelle d'innovations

<sup>20</sup> Fr. Succursale

<sup>21</sup> Fr. Filiale

sociales peuvent être d'ordre individuel, organisationnel ou contextuel notamment. Ils peuvent également concerner des éléments plus *soft* comme les motivations de l'organisation ou de l'innovateur d'origine, ou encore le désir de contrôle.

#### *Attributs individuels, organisationnels et contextuels*

Le succès d'une innovation sociale, et de sa mise à échelle, est parfois attribué au charisme et à l'énergie de l'*entrepreneur* social. Certaines qualités, comme par exemple la capacité à motiver, à véhiculer des idées complexes, ou encore à formuler une vision claire et des stratégies délibérées, sont perçues comme déterminantes (Mulgan *et al.* 2007). Pour Westley et Antadze (2013), l'entrepreneur social est celui qui crée un nouveau produit ou une nouvelle idée pour répondre à un besoin social ignoré, mais sans sens de l'initiative ne devrait pas se limiter à l'innovation s'il veut la voir croître; ce sont plutôt les *entrepreneurs du système* qui réussissent à distinguer les dynamiques propres à leur environnement, reconnaître les fenêtres d'opportunité et transformer les institutions politiques, légales, économiques et culturelles, assurant par le fait même, la pérennité de leur innovation (Westley et Antadze 2013).

D'autres éléments tels la taille de l'organisation innovante, sa capacité à croître (en termes de financement, de gouvernance, capacités managériales etc.), l'esprit entrepreneurial de ses membres etc. contribueraient également au succès d'innovations sociales (Polimi 2013). Bloom et Chatterji (2009) suggèrent que des attributs organisationnels bien définis, qu'ils désignent sous l'acronyme SCALERS<sup>22</sup>, doivent être mis en relation avec les éléments du contexte, susceptibles d'influer sur la mise à échelle : la disponibilité du capital de risque, le support des autorités, la disponibilité de la main-d'œuvre etc. (voir l'Annexe A). Meyerson *et al.* (2010) proposent de prendre en compte également des facteurs plus subtils ou *soft*, tels l'idéologie de l'organisation, ses buts ou encore sa manière de concevoir son impact (Meyerson *et al.* 2010). Les 'motivations' de l'organisation sont donc à prendre en compte autant que ses capacités dites physiques, pour évaluer sa capacité à étendre son impact social

Même en prenant l'entreprise privée comme modèle de diffusion, c'est surtout grâce à l'infrastructure de l'écosystème (légal-fiscal) mis en place par les gouvernements, que les multinationales ont pu atteindre une telle expansion, sans oublier le rôle essentiel des consommateurs, des marchés financiers, des parties prenantes et investisseurs etc. (Elkington

---

<sup>22</sup> SCALERS: Staffing, Communicating, Alliance building, Lobbying, Earning generation, Replicating, Stimulating market forces.

*et al.* 2010; Mulgan *et al.* 2007). Ainsi, sans les conditions systémiques adéquates, la diffusion sera compromise et la grande majorité des innovations sociales parviendront difficilement à transformer les structures et institutions existantes. Ces 'conditions' ne font toutefois pas consensus : la *distance culturelle* par exemple, considérée par certains comme déterminante dans l'adoption d'une innovation en contexte de transfert (Polimi 2013), devient totalement secondaire pour d'autres (Mulgan *et al.* 2007). Plutôt que de présenter une à une chaque variable contextuelle susceptible de faciliter ou non le transfert d'une innovation, nous mentionnerons les plus récurrentes, soit : l'intérêt politique et le soutien public, les ressources (financières) dédiées à l'innovation, et un contexte légal favorable. L'on retrouve également l'importance des nouvelles technologies (Mumford et Moertl 2003); des réseaux et des partenariats, qui favorisent l'acquisition de nouvelles habiletés (*skills*), stimulent l'apprentissage, et favorisent la durabilité de la solution (Polimi 2013).

#### *Le contrôle et les motivations*

« *Small emerging organisations have to be exploratory and freewheeling. But with growth comes a need for more formal structures, less personalisation, more discipline and usually more accountability, particularly where public funds are involved* »  
(Mulgan *et al.* 2007).

Nous ne pouvons ignorer que les notions d'*échelle*, de réplique ou de transfert sont fortement associées à des principes de standardisation et de centralisation (Davies et Simon 2013), ce qui peut être problématique dans le domaine du social. Les objectifs d'*empowerment* et d'implication des usagers sont au cœur même de la notion d'innovation sociale, mais semblent en opposition avec ces idéaux de standardisation et de contrôle (Davies et Simon 2013; Mulgan *et al.* 2007). Même le changement de vocabulaire, de la mise à échelle d'une innovation, à la mise à échelle de son *impact*, ne semble pas palier à ces faiblesses. Meyerson *et al.* 2010 ont étudié les conséquences de cette volonté de maximiser l'impact social d'une organisation, sur l'ensemble du mouvement dans lequel s'insère cette organisation, à travers l'exemple des *charter schools*<sup>23</sup> aux États-Unis. Les auteurs concluent que la recherche de toujours plus d'impact a eu des

---

<sup>23</sup> Les *charter schools* sont des écoles aux États-Unis, à gestion privée et financées par des fonds publics. La « charte » qui crée chaque école est un contrat de performance détaillant la mission de l'école, son programme, les élèves ciblés, les méthodes d'évaluation privilégiées et ses indicateurs de performance. Source: *What is a charter school*, <http://www.uncommonschools.org/our-approach/fag-what-is-charter-school>

conséquences négatives sur la résilience du mouvement dans son ensemble. Ils relèvent notamment :

- Un retour vers le *statu quo*. La dépendance au financement éloigne des comportements trop 'radicaux', et les objectifs de changement et de transformation des débuts, sont progressivement délaissés en faveur de buts plus conservateurs.
- Une logique de compétition, aux dépens de la coopération pour des ressources limitées, entre des organisations membres du même réseau et défendant pourtant les mêmes objectifs (Meyerson *et al.* (2010).

Les auteurs observent que l'échelle devient une fin en soi, et l'octroi de financement devient généralement conditionnel à la volonté de croître : c'est la recherche du 'toujours plus gros' et non de véritable *impact*, qui prend le dessus (Meyerson *et al.* 2010). Par ailleurs, dans une vaste étude du microcrédit, Datar *et al.* (2010) démontrent qu'une organisation sociale peut remplir tous les critères d'une mise à échelle réussie, sans pour autant augmenter véritablement son impact (Datar *et al.* 2010). La maximisation d'un rendement social se ferait donc non seulement au détriment de l'*impact* recherché, mais se baserait potentiellement sur un postulat erroné.

« *A wider potential scale of impact (...) requires the social enterprise to relinquish both ownership of intellectual property and control over how this knowledge is used* » (Lyon et Fernandez 2012, p. 11).

Selon Ims et Zsolnai (2015), c'est parce qu'elles n'arrivent pas à dépasser les logiques dominantes de l'entreprise traditionnelle, que la plupart des initiatives actuelles n'auront qu'une portée limitée car, retombées économiques et retombées sociales passeraient par des chemins différents, sinon opposés.

Parmi les critiques et freins identifiés dans la littérature, nous relevons principalement la volonté de maintenir un certain *contrôle* sur l'innovation et, dans la même lignée, le rôle des *motivations* (Ims et Zsolnai 2015). L'idée selon laquelle des innovations sociales se diffusent uniquement par réplique ou transfert d'organisations ou de programmes sociaux, occulte des options parfois plus efficaces d'atteindre un impact plus large : « *most innovators and their backers want 'their' organisations to be the carriers of the innovation* » (Mulgan *et al.* 2007 p. 22). Prenons le cas de KaBOOM! afin d'illustrer ce propos. KaBOOM! est une OBNL qui développe des aires de jeux

accessibles pour les enfants défavorisés<sup>24</sup>. En participant directement à ses projets de construction d'espaces de jeu, par réplication de son modèle organisationnel, KaBOOM! a construit 750 terrains de jeu en 10 ans. Soucieux d'augmenter plus rapidement leur impact, ils optent pour une nouvelle stratégie, soit la *dissémination* (voir Figure 1.) de leur modèle tout en maintenant leur action directe : ils créent une plateforme de partage sur le web, et rendent facilement accessibles leurs livres, séminaires et autres documents d'information. Ce partage libre de leur modèle a entraîné la construction de 4 000 nouvelles aires de jeu en 3 ans (Bloom et Skloot 2010). De fait, une innovation sociale sur laquelle est exercé un degré de contrôle plus élevé, se diffuserait moins vite, et atteindrait moins de monde (Davies et Simon 2013). Ainsi, si nous revenons aux trois mécanismes de mise à échelle identifiés par Dees *et al.* 2004, et présentés précédemment<sup>25</sup>, la dissémination serait une option plus pertinente et efficace dans la quête d'un plus grand impact social, qu'une stratégie *top-down* de *branching* (Polimi 2013). Plutôt que de penser à l'action directe d'une organisation, l'on insiste ici sur la notion de partage, la diffusion des connaissances accumulées, le « *open sourcing* » (Lyon et Fernandez 2012), la consultation, le mentorat (Sezgi et Mair 2010). Ces modèles, dont Wikipédia en est un exemple, ont le potentiel d'engendrer des retombées sociales substantielles, mais impliquent généralement de minces retours économiques (Mulgan *et al.* 2007). Dans la quête de changement social, une entreprise sociale devrait donc chercher par tous les moyens à diffuser massivement son modèle, contrairement à l'entreprise dite *capitaliste*, qui cherche à s'accaparer la valeur créée (Elkington *et al.* 2010). Les motivations de l'innovateur d'origine jouent donc également un rôle non négligeable dans la capacité de l'innovation sociale à atteindre plus de monde.

« *In contrast to the commercial enterprise, we might say that to be successful, social entrepreneurs need to give up control of their models and enthruse others with adopting them* » (Elkington *et al.* 2010, p. 88).

Dans l'ensemble, il semblerait donc qu'un renoncement au *contrôle* et à la mainmise de l'innovateur d'origine sur l'innovation soit favorable à la diffusion des innovations sociales (Elkington *et al.* 2010). Le renoncement passe notamment par le partage du succès (Mulgan *et al.* 2007), le partage du *leadership* entre toutes les parties prenantes (Estensoro 2015), s'appuyant pour ce faire sur les nouvelles technologies, et les réseaux (Bradach 2010). Précisons enfin que Karch *et al.* 2016 ont démontré que cette conception généralisée de l'innovation sociale

---

<sup>24</sup> [www.kaboom.org](http://www.kaboom.org)

<sup>25</sup> Soit le *branching*, l'*affiliation* et la *dissémination*

en termes d'organisation ou de programme d'une part, mais également la tendance à se concentrer exclusivement sur des modèles de 'réussite' d'autre part, ont limité fortement notre compréhension des enjeux de diffusion des innovations sociales (Karch *et al.* 2016).

En conclusion, l'approche précédente conceptualise principalement les innovations sociales comme des *organisations* ou des *programmes* sociaux et novateurs, qui génèrent un résultat positif pour la société. Leur diffusion est généralement envisagée de manière similaire à celle de la diffusion d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technologie, ou encore à l'internationalisation de l'entreprise. Dans l'ensemble, les auteurs décrivent un monde où « *le changement social émergerait de déterminants structurels (...) et dont découleraient un ensemble de conséquences* » (Fontan 2007, p. 405). Cette conception ne fait toutefois pas l'unanimité, et serait même potentiellement néfaste au changement social recherché. Les motivations de l'innovateur d'origine (quête de retombées sociales versus retombées économiques), ainsi que le relâchement du contrôle sur l'innovation sont progressivement proposées comme leviers plus pertinents de la diffusion d'innovations sociales. Dans la section qui suit, nous présenterons une approche quelque peu différente, dans la mesure où elle met l'accent sur le processus collectif de l'innovation sociale et de sa diffusion, en insistant davantage sur les mécanismes d'appropriation notamment.

### 2.2.2. La diffusion de l'innovation sociale par la construction collective d'une finalité sociale

*« (...) une réflexion approfondie sur l'innovation sociale exige une réflexion sur l'action collective, voire sur l'acteur et sur son rapport à l'environnement institutionnel auquel il se confronte, mais qu'il contribue à construire, en même temps, à travers des compromis sociaux et des dispositifs de régulation »* (Klein et Harisson 2007 p. 4)

Au-delà d'une simple *réponse* à des besoins sociaux non satisfaits, l'innovation sociale suppose de nouvelles habitudes sociales, de nouvelles façons de penser et de faire, de manière à permettre la prise en charge collective des problèmes. Des lors, la question de la diffusion et celle du changement institutionnel, entendu comme changement des habitudes de penser (représentations) et de faire (pratiques), semblent indissociables (Besançon 2015). En effet, la particularité de l'innovation sociale est d'être *encastrée* (Davies et Simon 2013), c'est-à-dire qu'elle s'insère dans des registres de proximité et des dynamiques collectives (Richez-Battesti

2008) : elle naît dans un lieu précis, puis est diffusée à travers un processus jalonné par des tensions et des compromis (Klein et Harrisson 2007). Aborder la diffusion uniquement sous l'angle du marché, conduirait donc à ignorer le rôle central que peuvent jouer les processus sociaux tels l'apprentissage collectif, la transmission des savoirs, la réciprocité, la médiation etc.

En dépit de certaines divergences théoriques, les auteurs mentionnés dans la section suivante accordent un rôle central aux déterminants *dynamiques* (Fontan 2007), c'est-à-dire aux actions individuelles et collectives initiées par les acteurs. La perspective institutionnaliste<sup>26</sup>, développée principalement par les chercheurs du CRISES au Québec, est ici prépondérante (Klein et Harrisson 2007; Cloutier 2003; Richez-Battesti 2008-2015; Besançon 2013). Sans nous perdre en considérations théoriques, nous souhaitons uniquement présenter la manière dont la littérature aborde la diffusion des innovations sociales en tant que processus collectif, courant que nous qualifierons plus généralement de *constructiviste*. Dans la section suivante nous commencerons par explorer les apports de la littérature, puis nous présenterons les freins et leviers à la diffusion tels qu'identifiés par ces auteurs, puis terminerons ce chapitre par une conclusion de l'ensemble de la revue de littérature.

### 2.2.2.1. *L'adoption, ou la quête de compromis sociaux*

Bien qu'il existe une littérature à part entière sur l'adoption, notre objectif ici n'est pas d'en faire l'analyse. Nous souhaitons simplement présenter un portrait des différentes manières dont les acteurs intègrent l'innovation à leur quotidien. Il semble généralement admis qu'une innovation sociale doit être adoptée par un plus grand nombre d'acteurs « *dans un processus dynamique* », pour transformer un système social (Gurviez et Sirieix 2013, p. 28).

« *L'action innovante devient sociale lorsqu'elle est socialement appropriée et territorialement localisée par autrui, donc par plus qu'une personne d'un groupe* »  
(Fontan 2007, p. 408).

Conscients de la complexité des modalités de diffusion de l'innovation sociale, les auteurs ici ne cherchent pas à proposer des modèles standards de diffusion de l'innovation (Bucolo *et al.* 2015). Certains textes s'intéressent spécifiquement au rôle des institutions dans la construction et

---

<sup>26</sup> La notion d'institution fait référence à une construction sociale des actions économiques individuelles, ou encore l'action collective contrôlant l'action individuelle. L'institution s'intéresse donc à la manière dont acteur doit, peut, pourrait ou non se comporter (Gislain 2018).

diffusion de l'usage social d'une innovation : soit les valeurs, principes, normes, sanctions édictées pour encadrer, régir ou réguler des comportements (Fontan 2007; Gaglio 2008). D'autres s'interrogent plus spécifiquement aux mécanismes de construction du *sens* de l'innovation : l'on parle notamment d'identité (Gurviez et Sirieix 2013; Litrico 2014), et de redéfinition des rôles et des relations pouvoir (Harrisson et Laberge 2002).

### *L'institutionnalisation et l'avènement de nouvelles normes*

« *Pour passer à un nouveau paradigme sociotechnique de production, l'ancien [paradigme] doit avoir révélé des limites insurmontables* » (Klein et Harrisson 2007, p. 51).

C'est l'émergence progressive, puis l'affirmation, d'une nouvelle vision et de nouveaux rapports sociaux, qui entraînent la mise en obsolescence d'une manière de faire, et la transformation sociale. Cela se produit lorsque l'innovation réussit à s'imposer comme une nouvelle norme sociale, façonnée progressivement et collectivement par ses utilisateurs (Gaglio 2008; Gurviez et Sirieix 2013). On ne s'intéresse donc plus aux caractéristiques de l'outil, l'organisation ou encore du contexte à proprement parler, mais plutôt aux *processus* par lesquels les individus acceptent ou non, d'intégrer l'innovation à leur quotidien. D'après Fontan (2007), c'est par la *résonance sociale* et la *reconnaissance élargie* de son usage, qu'une découverte s'insère dans un corps social, s'institutionnalise et provoque le changement social (Fontan 2007). Cela passerait par les nouveaux usages inventés par les utilisateurs durant la phase première d'acquisition-adoption de l'innovation (par la majorité précoce par exemple), suivis de l'émergence progressive d'un sentiment de normalité, soit le moment où « *le rapport de force entre possesseurs et non-possesseurs bascule en faveur des premiers, le jugement de défiance auparavant dominant s'efface* » (Gaglio 2008). Avec l'émergence de cette normalité ou 'banalité' de l'innovation, le discours des usagers ainsi que le registre d'argumentation utilisés continuent d'évoluer. Ce nouveau discours sous-tend l'émergence d'une « *incitation, portée par les possesseurs de l'objet, à faire adopter aux réticents le comportement devenu dominant* » (Gaglio 2008). La nouvelle norme se renforce d'autant plus qu'elle s'inscrit dans un mouvement collectif. Par la suite, ce processus se généralise du groupe à la société: Fontan (2007) parle d'un mouvement double, de désinstitutionnalisation d'une part, correspondant à la « *mise en obsolescence d'orientations, de valeurs, de principes, de règles, de normes etc.* »; suivi, ou accompagné d'une « *montée en puissance d'orientations, de valeurs, principes, règles etc. (...)* visant à *promouvoir de nouveaux comportements ou de nouvelles attitudes* », soit

l'institutionnalisation de l'innovation (Fontan 2007). L'institutionnalisation traduit l'idée que les innovations sociales naissantes finissent par adopter une trajectoire ou un sentier<sup>27</sup>, qui « *fera en sorte que le chemin parcouru produira de plus en plus d'irréversibilité* » (Lévesque 2008, p. 194), donnant ainsi lieu à une nouvelle vision sociale des problèmes et des solutions possibles. Lévesque (2008) reprend ici l'hypothèse de Schumpeter selon laquelle c'est en contexte de crise ou de sortie de crise que les innovations émergent, généralement par *grappes*, et se multiplient tout en conservant dans l'ensemble une certaine cohérence (Lévesque 2008).

*La résistance : réponse à un processus contraignant*

« *Social innovations are difficult for a society to adopt because they often require radical changes in accepted role behaviors or the social structure of existing social organizations* » (Hazel et Onaga 2003, p. 286).

L'adoption d'une innovation sociale est presque toujours décrite comme étant un processus « *troublant* », « *perturbateur* »' ou « *dérangeant* », qui bouleverse incontestablement l'identité et les croyances des acteurs; ceux-ci ont donc tendance à résister, ou à rejeter ces nouveaux arrangements (Harrisson et Laberge 2002). La résistance fait référence à toute tentative pour retrouver la dignité face aux formes d'organisation du travail qui violent, non seulement les droits des travailleurs, mais aussi leurs intérêts, prérogatives et autonomie (Harrisson et Laberge 2002). La complexité des dynamiques sociales, les tensions liées aux ajustements que requière un engagement envers l'innovation, et le manque de flexibilité institutionnelle, sont autant de facteurs pouvant entraîner une certaine résistance des acteurs à une innovation sociale (Maurer et da Silva 2014). En outre, la nouveauté, telle que perçue par l'individu est source d'incertitudes (Rogers 1983) et de résistance, en particulier pour les innovations qui reposent sur de nouvelles formes de consommation (Gurviez et Sirieix 2013). En effet, les conséquences réelles de l'innovation sociale renvoient généralement à des situations dont l'issue n'est pas explicitement recherchée par les innovateurs (Gaglio 2008<sup>28</sup>), et le résultat final d'une innovation sociale est donc rarement donné au départ (Lévesque 2008; Gaglio 2008). C'est donc parce qu'elles exigent une transformation identitaire considérable de la part d'un groupe ou d'une population, en termes de valeurs, normes, institutions, qu'il est plus difficile de s'approprier une innovation sociale qu'une innovation technologique (Gurviez et Sirieix 2013). Ainsi, à l'inverse des innovations technologiques, où la standardisation et la recherche d'économie d'échelle sont prépondérants

---

<sup>27</sup> Ang. *path dependency*

<sup>28</sup> Citant Boudon 1990\1997, p. 119.

(Bucolo *et al.* 2014), la diffusion des innovations sociales dans des contextes sociaux divers, va exiger des transformations successives à la fois des principes qui sous-tendent l'innovation (Litrico 2014), mais aussi de l'identité des acteurs et parties prenantes (Gurviez et Sirieix 2013). C'est ce constat qui nous pousse à accorder une importance accrue aux modes de traduction et d'appropriation par les acteurs et les institutions (Bucolo *et al.* 2014).

### *Traduction, appropriation et construction de sens*

La *traduction* fait référence aux transformations successives et à l'adaptation progressive des connaissances, requises afin de donner un sens personnel à l'innovation, dans le but de la différencier des autres offres (Gurviez et Sirieix 2013). La traduction transforme un énoncé intelligible, en un autre énoncé intelligible, sans en détourner le sens (Amblard *et al.* 1996<sup>29</sup>). De ces transformations successives, découle une évolution du sens de la pratique qui, lorsque réussie, aboutit à l'appropriation de l'innovation sociale. (Gurviez et Sirieix (2013) vont jusqu'à formuler la diffusion de l'innovation sociale en termes de « *traduction graduelle de l'innovation comme processus social* ». L'appropriation consiste donc à évaluer et adapter l'innovation selon les attentes, intérêts et problématiques propres aux parties prenantes, de manière à l'ancrer progressivement à leur quotidien, et la faire sienne. Ce processus permet donc de rattacher un nouvel objet à une sphère connue, ou à l'inscrire dans une représentation sociale dans la quête d'un sentiment de normalité (Gaglio 2008; Gurviez et Sirieix 2013). Les promoteurs de l'innovation doivent donc construire et organiser leurs arguments, dans le but de persuader toujours plus d'acteurs, créer de nouvelles alliances et obtenir le soutien nécessaire à la diffusion de l'innovation : « *innovation is established through the construction of consent*<sup>30</sup> » (Harrison et Laberge 2002, p. 499). Enfin, au vu des difficultés associées à l'appropriation de l'innovation, les acteurs mobilisés autour de l'innovation vont devoir redéfinir et négocier l'identité, la place et le rôle des éléments constituant leur environnement social. Le processus d'appropriation est donc perçu comme un mécanisme de construction identitaire : « *l'appropriation d'un objet repose à la fois sur l'expérience et sur la transformation du sujet en retour, l'objet approprié devenant un support de l'expression de soi*<sup>31</sup> » (Gurviez et Sirieix 2013, p. 39).

---

<sup>29</sup> Cité par Walsh et Renaud 2010.

<sup>30</sup> Citant Tuckman 1995

<sup>31</sup> Nous nous appuyons clairement ici sur une conception constructiviste et non essentialiste de l'identité, soit une identité souple, subjective et façonnée par les échanges (Bonneau 2013).

### 2.2.2.2. Leviers de diffusion de l'innovation sociale

« La diffusion devient alors indissociable des changements dont l'innovation sociale est porteuse auprès des acteurs du territoire. Le processus collectif et territorialisé qu'elle sous-tend constitue dans ce sens un élément déterminant qui conditionne les différents ressorts de sa diffusion » (Besançon 2015, p.39)

La plupart des éléments facilitant la généralisation des innovations sociales, relèvent ici, du registre des interactions. L'on parle notamment de l'importance de l'identité ou encore de la médiation, qui exprime la capacité de l'équipe porteuse à rendre intelligible le projet et à susciter l'adhésion (Richez-Battesti 2015); d'autres soulignent plutôt le rôle des apprentissages adaptatifs (Besançon 2015), ou l'importance de l'hybridation ressources, marchandes et non marchandes (Degavre *et al.* 2015).

#### *Construction collective de l'identité émergente*

Les individus ont tendance à se distinguer les uns des autres comme appartenant, ou non, à des groupes partageant les mêmes caractéristiques, valeurs ou attributs sociaux (Gurviez et Sirieix 2013). Nous parlons surtout ici d'identité collective et sociale, soit l'identité du groupe auquel appartient un individu. Cette identité résulte des interactions entre acteurs, et fait référence à la catégorisation de l'individu par lui-même et par les autres (Bonneau 2013; Wry *et al.* 2011). Gurviez et Sirieix (2013) suggèrent que la diffusion d'une innovation sociale est facilitée lorsque l'identité et les valeurs portées par l'innovation sont solides et claires (Gurviez et Sirieix 2013). Les auteures prennent comme exemple les problèmes de diffusion du commerce équitable (CE) et la résistance des consommateurs, qu'elles expliquent comme découlant notamment de l'incapacité du CE à mobiliser les pratiques discursives<sup>32</sup> : le discours des consommateurs démontre l'absence d'une vision commune de ce qu'est le commerce équitable, et de fait, ils ont du mal à s'y identifier. Par ailleurs, ce ne serait qu'en permettant aux consommateurs d'être des acteurs associés à la construction du sens de ces réseaux, que l'innovation sociale pourra être reprise par un nombre grandissant d'acteurs hétérogènes (Gurviez et Sirieix 2013). En effet, Harrisson et Laberge (2002) notent que le consentement, et par le fait même, la diffusion, sont facilités lorsque la nouvelle identité est construite collectivement par l'ensemble des parties prenantes, et non imposée par les auteurs de l'innovation. Lorsque la nouvelle identité est déterminée par un groupe externe (dans le cas de leur étude, il s'agit des gestionnaires), les

---

<sup>32</sup> Le sens et la particularité du commerce équitable n'étant pas clairs

'receveurs' de l'innovation ont tendance à la rejeter. D'après Litrico (2014), une identité collective résiliente se construirait par alternance entre activités de maintenance identitaire centrées sur l'organisation et sa gouvernance, entrecoupées d'activités d'expansion, d'alliances et de partenariats (tournées vers l'extérieur), dans un processus itératif d'adaptation sans fin (Litrico 2014). Du côté des théories organisationnelles, Wry *et al.* 2011 suggèrent qu'une identité émergente gagne en légitimité à travers une histoire cohérente et commune aux membres d'une organisation. Les histoires (ang. *stories* ou *narratives*) sont des outils qui créent une cohésion-cohérence entre les membres qui la partagent. Selon les auteurs, une identité collective est plus facilement acceptée lorsque nouveaux et anciens acteurs « *agree on a collective identity defining story that outline their group's core purpose and practices* » (Wry *et al.* 2011, p. 450). Mais dans l'ensemble, la littérature s'est beaucoup moins penchée, jusqu'ici, sur la manière dont se construit une identité émergente, et comment elle affirme sa légitimité.

### *Réseaux et médiation*

*« La société civile se révèle sous des rapports complexes qui montrent la grande diversité d'intérêts, de besoins et de valeurs des acteurs hétérogènes en conflit pour le partage des ressources. Des liens doivent être créés, des activités doivent être réalisées, des lieux de rencontre doivent être inventés. Le processus d'innovation sociale, c'est-à-dire la façon dont les acteurs interviennent afin de donner naissance au projet novateur, accorde beaucoup de place au réseau social qui se forme »*  
(CRISES 2007<sup>33</sup>)

Pour qu'un changement de pratique devienne un mouvement, il doit se diffuser à travers des réseaux (Gurviez et Sirieix 2013), ou à l'intérieur des limites d'un *système social*<sup>34</sup> donné (Richez-Battesti 2008). La proximité entre les acteurs d'un même réseau n'est pas nécessairement d'ordre géographique : il peut également s'agir de proximité organisationnelle ou institutionnelle (Richez-Battesti 2008). La diffusion de l'innovation sociale est facilitée par la mise en réseau d'acteurs reliés les uns aux autres par des flux de valeurs et d'éléments identitaires (Gurviez et Sirieix

<sup>33</sup> CRISES. 2007. *Appel à communications*.

<http://www.msvu.ca/socialeconomyatlantic/pdfs/AppelaComCRISES301106.pdf>

<sup>34</sup> Par système social, on entend « *a set of interrelated units that are engaged in joint problem solving to accomplish a common goal* » (Rogers 1983, p. 24). Ces 'unités' ou membres du système social peuvent être des individus, des groupes, des organisations etc. Richez-Battesti (2008) définit plus simplement le système social comme les différentes parties prenantes d'un territoire (Richez-Battesti 2008, p. 36).

2013), car les réseaux sont des vecteurs d'information-évaluation sur l'innovation, qui atténuent l'incertitude associée à la nouveauté (Rogers 1983).

Plusieurs soulignent donc le rôle central de la *médiation* pour faciliter la mise en place de coalitions multi-parties prenantes capables de promouvoir et susciter l'adhésion dans différents contextes sociaux (Bucolo *et al.* 2015; Besançon et Chochoy 2015; Richez-Battesti 2015). Par médiation on entend la « *capacité de l'équipe porteuse du projet à construire des interactions, à rendre intelligible l'apport du projet, à mobiliser autour de l'innovation, à enrôler pour en soutenir la diffusion* » (Richez-Battesti 2015, p. 27). C'est parce que des acteurs hétérogènes ont des intérêts, besoins et valeurs divergents, qu'il est nécessaire d'en prendre conscience, et de *faciliter* la création de liens entre eux. La médiation implique d'élargir les réseaux sur lesquels s'appuie l'innovation, afin de mettre le projet en perspective, d'articuler des registres argumentaires différenciés en fonction des partenaires, et de favoriser les débats en faisant le pont entre besoins et problèmes non-résolus, et les acteurs clés (Richez-Battesti 2015). C'est ainsi qu'en s'exposant à une certaine diversité, cela permet l'adaptation, et favorise la résilience de l'innovation, et par le fait même, sa diffusion.

### *Hybridation des ressources*

L'hybridation des ressources se réfère à un modèle économique pluriel qui nécessite la mobilisation de ressources de nature différente, issues de la coopération d'acteurs diversifiés (Besançon et Chochoy 2013). Sont considérées comme *ressources*, les éléments matériels tels que l'argent, aussi bien que l'investissement immatériel, comme l'engagement bénévole. Aborder la diffusion de l'innovation sociale uniquement sous l'angle du marché, conduit notamment à ignorer à la fois le rôle essentiel que peuvent jouer les ressources réciprocaires (qui se manifestent par exemple au travers de l'implication personnelle non rémunérée) et redistributives (émanant parfois de l'État), ainsi que les conditions de leur renouvellement. Les ressources réciprocaires sont au cœur des enjeux de finalité sociale de l'innovation : ce type de ressource sous-tend une certaine logique de partage, et se retrouve sous la forme d'engagement personnel, de participation bénévole etc. Faciliter la diffusion de l'innovation sociale nécessiterait la reconnaissance explicite du phénomène d'hybridation des ressources, ainsi que le rôle central de la ressource réciprocaire (Degavre *et al.* 2015; Besançon et Chochoy 2013). Les auteurs soutiennent que l'hybridation des ressources est un moteur de l'innovation dans sa phase d'émergence, mais en devient un frein dans la phase de diffusion si aucune politique ne vient

reconnaître et appuyer sa singularité (Degavre *et al.* 2015). Plus spécifiquement, une mauvaise prise en compte de la diversité des ressources mobilisées peut conduire à l'épuisement de la ressource réciprocaire. Celle-ci, pourtant moteur dans la phase d'émergence de l'innovation sociale, peut devenir un frein à sa diffusion si les conditions de son renouvellement ne sont pas prises en compte (Degavre *et al.* 2015).

### *Apprentissages adaptatifs*

Le caractère contingent de l'innovation sociale à son contexte d'émergence suppose l'adaptation, à la fois sur le plan des représentations que véhicule l'innovation, mais aussi aux conditions locales de son lieu de transfert (Richez-Battesti 2015). De plus, nous avons souligné l'importance d'une approche 'pluridisciplinaire' dans la quête de nouvelles alliances (Cloutier 2003; Hazel & Onaga 2003). L'hétérogénéité des acteurs et le va et vient constant à la recherche d'un compromis vont rendre essentielle une certaine adaptation de l'innovation par les parties prenantes. Les apprentissages adaptatifs (collectifs et territorialisés) permettent d'une part, l'adaptation d'éléments génériques d'une innovation aux singularités territoriales de son implantation (Besançon 2015), et d'autre part permettent à l'ensemble des parties prenantes/usagers/consommateurs d'être associés à la construction d'un nouveau sens. S'il est généralement accepté que ce processus d'apprentissage collectif est une dimension essentielle de l'appropriation et de la diffusion de l'innovation (Cloutier 2003; Richez-Battesti 2015), nous avons peu d'information sur la manière dont ces apprentissages se mettent en place.

## 2.3. CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

Le paragraphe suivant résume les leviers et les freins à la diffusion d'innovations sociales, tels qu'identifiés dans la revue de littérature. Le succès de l'innovation sociale, et donc sa capacité à se diffuser, semble abordée de deux manières selon que l'on s'intéresse aux qualités intrinsèques du contexte, de l'organisation ou de l'innovation; ou que l'on mette l'emphasis sur la capacité de l'innovation à susciter l'adhésion de différents groupes d'acteurs. La première approche s'inspire fortement du modèle de la diffusion de Rogers<sup>35</sup>, où la diffusion est, au mieux, le résultat d'une série d'investissements et d'adaptations (Akrich *et al.* 1988; Richez-Battesti 2015), et met plus

---

<sup>35</sup> Rogers, Everett M. (1983). *Diffusion of Innovations*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Free Press.

particulièrement l'accent sur les pratiques de transfert. Dans le second cas la diffusion est la résultante d'un travail collectif impliquant le soutien de tous les acteurs impliqués (Akrich *et al.* 1988), et met l'accent sur le rôle des réseaux, des apprentissages, et des processus de médiation.

Si la première approche semble la plus répandue, c'est parce qu'elle profite de cette (illusion d') efficacité associée au secteur privé. D'un autre côté, la notion de diffusion par construction collective d'une finalité sociale, semble amener des éclairages nouveaux sur un phénomène mal connu. Les connaissances à ce sujet sont, en effet, partielles mais surtout diffusées à travers une variété de domaines d'études : *management*, sociologie, psychologie etc. Pour ces raisons, et de par la nature contingente de l'innovation sociale, nous jugeons pertinent dans le cadre de ce mémoire, d'opter pour une étude de la diffusion, en termes de capacité de l'innovation sociale à susciter l'adhésion de différentes catégories d'acteurs.

## CHAPITRE III : PRÉSENTATION DU CADRE CONCEPTUEL

Dans le second axe présenté à la section 2.2.2 de revue de littérature, la plupart des auteurs mentionnés s'insèrent dans un courant institutionnaliste, tandis que d'autres ont plutôt recours à une théorie sociologique : la sociologie de la traduction, aussi appelée la Théorie de l'Acteur-Réseau, ou encore Actor-network Theory (ANT). C'est cette théorie que nous nous proposons d'appliquer à notre étude. Nous aurons recours invariablement aux trois expressions pour la désigner.

### 3.1. LA THÉORIE DE L'ACTEUR-RÉSEAU

La particularité de l'ANT est de « *refuser l'existence de contextes, de macrostructures, de champs dans lesquels les acteurs étaient plongés par l'analyste qui s'efforçait ensuite de les doter des compétences leur permettant d'éviter une noyade prématurée* » (Callon 2006, p. 42). La Théorie de l'Acteur-Réseau va donc au-delà des 'traits' de certaines catégories (de l'innovation ou de l'organisation par exemple), favorisant de préférence l'importance des mouvements et des *traductions* successives entre les différents registres présents (humains et non humains<sup>36</sup>). L'ANT s'intéresse donc au réseau qui se forme : la « *notion de réseau (...) libère de la distinction entre microstructures et macrostructures (...) et permet de circuler entre les deux* » (Callon 2006, p.37). L'ANT prend donc en compte le fait que les relations sociales ne sont pas *prédéterminées*. Par ailleurs, elle éclaire la manière dont se construisent, et se décomposent, les rapports de force et de pouvoir : « *les assemblages, arrangements, constructions, configurations qui font qu'un point devient fort ou faible* » (Callon 2006, p. 38). Ainsi, les chaînes causales, si elles existent, ne sont pas déterminées par le contexte, mais véhiculées par les réseaux (Callon 2006).

### 3.2. ANT ET DIFFUSION DE L'INNOVATION

Dans cette perspective, la diffusion de l'innovation n'est pas un processus linéaire, mais le résultat d'interactions entre actants hétérogènes, visant à canaliser et aligner des intérêts divergents. La Théorie de l'Acteur-Réseau modélise le développement d'une innovation en quatre (4) moments (l'on parle de *moment* car il n'y a pas de logique chronologique entre eux) (Callon 1986) :

---

<sup>36</sup> L'ANT est une théorie complexe aux nombreuses facettes, dont l'une des plus importantes est de considérer les réseaux comme étant produits autant par des éléments humains que non humains. Cependant, le concept que nous privilégions dans ce mémoire est celui de la *traduction*.

- **La problématisation** correspond à la manière dont les promoteurs de l'innovation formulent le problème, afin de démontrer l'aspect bénéfique de ces alliances pour chacune des catégories d'acteurs et parties prenantes concernées, et rendre la solution indispensable à ceux qu'ils souhaitent enrôler (Harrisson et Laberge 2002). La problématisation prend en compte l'ensemble des actants qui participeront conjointement à la construction de l'innovation. Durant cette phase, les promoteurs de l'innovation définissent l'identité des acteurs, des questions sont posées, et solutions proposées, tout en introduisant de nouveaux acteurs et ou intermédiaires au sein du réseau. Cette étape décrit donc « *un système d'alliances, nous disons d'associations, entre des entités dont elle définit l'identité ainsi que les problèmes qui s'interposent entre elles et ce qu'elles veulent* » (Callon 1986, p. 184).
  
- **L'intéressement** d'acteurs aux intérêts disparates, identifie les porte-parole de l'innovation, soit les acteurs capables de *traduire* les intérêts d'un registre à l'autre (Renaud et Walsh 2010). Il fait référence aux mécanismes psychologiques, cognitifs, matériels, discursifs etc. par lesquelles la nouvelle entité cherche à imposer et stabiliser l'identité des acteurs (soit leurs comportements, buts ou objectifs), en faisant la promotion de ces nouveaux comportements: « *the invited actor may submit, or he may define his identity, aims, projects and interests differently* » (Harrisson et Laberge 2002, p. 502). Cet intéressement cherche d'une part à donner du sens au comportement et à l'identité des acteurs, mais aussi à *intéresser* les autres acteurs identifiés préalablement lors de la problématisation. Cette étape se manifeste également par le recrutement progressif des acteurs du réseaux. L'intéressement peut se faire par négociation, en promouvant la construction d'alliances nouvelles; ou par coercition, en cherchant à détruire ou délégitimer les associations en concurrence avec la nouvelle.
  
- Un intéressement réussi aboutit à la définition et l'attribution d'un rôle, que l'acteur accepte ou rejette (Lamine *et al.* 2014). **L'enrôlement** consiste donc à coordonner des actions, à assigner-stabiliser les rôles prescrits par la phase de problématisation, et s'assurer que chacun remplisse la fonction qui lui est attribuée. L'enrôlement correspond également à cette étape ou l'acteur concerné accepte le rôle qui lui est attribué, et donne son consentement: « (...) *acquiescence and consent, which may take the form of either conformity with rules or authentic commitment* » (Harrisson et Laberge 2002, p. 503). Pour Gurviez et Sirieix (2013), l'enrôlement a pour conséquence la création d'un réseau et d'un

ensemble de pratiques, qui s'appuient sur la *singularisation* des biens et des services promus (Gurviez et Sirieix 2013).

- Durant la phase de **mobilisation**, l'innovation devient soit irréversible, ou alors au contraire elle s'effondre. À cette étape, les parties impliquées sont prises dans un réseau contraignant : le mouvement parle au nom de tous. Si la représentativité et la légitimité ne sont pas présents, cela résulte en des désaccords et de la résistance. Ce sont les différentes controverses ou compromis qui vont déterminer si le réseau se consolide ou s'affaiblit (Rahali *et al.* 2012). Dans le cas de notre étude, nous avons accordé moins d'attention à cette dimension car le projet n'en est encore qu'à ses débuts.

**Figure 3 : Les moments de la conduite du changement traduit**

Moments	Description
Perception de la nécessité du changement	Le besoin de changement est ressenti et exprimé par un acteur qui voit les opportunités ancrées dans le changement.
Identification des actants et problématisation.	Les actants doivent être identifiés au travers de leurs problématiques diverses et le changement envisagé doit être traduit de telle manière qu'il devient congruent avec ces problématiques au travers de l'opportunisme de chacun des actants.
Intéressement et alliances	Les influences externes au réseau en train de se constituer doivent être bloquées afin de ne pas polluer les alliances en train de se constituer avec l'aide de divers intéressements.
Distribution des rôles et enrôlement	Dans le réseau organisationnel, les rôles sont distribués et acceptés, de manière informelle, le plus souvent.
Mobilisation des portes-paroles	Chaque actant a des portes paroles désignés ou émergents qui sont mobilisés autour du projet de changement.

**Source:** Walsh et Renaud (2010), p. 291

La diffusion de l'innovation sociale peut donc être perçue comme une suite de moments constituant un processus de traduction, menant à alignement d'intérêts disparates (Renaud et Walsh 2010). Son objectif est de vaincre les résistances (Gurviez et Sirieix 2013) ou la controverse, et d'obtenir le consentement des parties prenantes (Harrisson et Laberge 2002) ou le compromis (Akrich *et al.* 1988).

### 3.3. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES CONCEPTS

De tous les concepts que nous avons visités à la section 2.2.2 de la revue de littérature et à travers notre cadre conceptuel, certains nous semblent plus pertinents que d'autres à notre analyse et à l'interprétation des données d'entretiens. Le tableau suivant présente les concepts que nous avons retenus pour guider notre collecte, et l'analyse des données.

**Figure 4. Tableau récapitulatif des concepts clés de la traduction**

Concept	Définition	Auteurs
<b>Alliances (ou médiation)</b>	Richez-Battesti (2015) associe la médiation à la création d'alliances, qui fait référence à une certaine exposition à la diversité. La médiation sous-entend la capacité de l'équipe porteuse du projet à construire des interactions, à rendre intelligible l'apport du projet de manière à créer de nouveaux liens, et à susciter l'adhésion de coalitions multi parties prenantes à l'innovation.	Richez-Battesti (2015)
<b>Réseau</b>	Est constitué d'acteurs reliés les uns aux autres par des flux de valeurs et d'éléments identitaires alignés. C'est la résultante d'une traduction réussie, qui amène à la constitution d'un réseau.	Walsh et Renaud (2010) Richez-Battesti (2015)
<b>Identité</b>	L'identité collective et sociale, soit l'identité du groupe auquel appartient un individu, et qui partage les mêmes valeurs et attributs que lui. Cette identité fait référence aux valeurs, buts, comportements... bref, à la catégorisation de l'individu par lui-même et par les autres.	Gurviez et Sirieix (2013) Harrisson et Laberge (2002) Litrico (2014) Wry <i>et al.</i> (2011)
<b>Hybridation des ressources</b>	L'hybridation des ressources se réfère à un modèle économique pluriel qui nécessite la mobilisation de ressources de nature différente. Dans le cas d'innovation sociale, la ressource réciprocaire joue un rôle primordial et doit être prise en compte de manière adéquate.	Degavre <i>et al.</i> (2015)
<b>Controverse-résistance</b>	Font référence à l'expression, par les groupes concernés, de leurs intérêts et de leurs identités, la mise à plat des problèmes posés et des solutions envisageables, reformulation des objectifs Les controverses (et les compromis) sont des repères pour identifier la dynamique du réseau et l'évolution de sa convergence ou de sa divergence	Rahali <i>et al.</i> (2012) <sup>37</sup> Harrisson et Laberge (2002)
<b>Compromis-consentement</b>	Le compromis est le fruit d'une élaboration collective et d'un intéressement de plus en plus large permettant l'adaptation mais aussi l'appropriation de l'innovation par le réseau sous l'impulsion de « porte-paroles ».	Akrich <i>et al.</i> (1988)

<sup>37</sup> Citant Missonier (2008)

## CHAPITRE IV: MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

### 4.1. STRATÉGIE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE

L'objectif de notre recherche étant d'observer un processus pour mieux le comprendre, il s'agit donc d'une étude de type exploratoire dont le but est, non pas de valider une théorie, mais comprendre un phénomène précis : quels sont les freins et les leviers à la diffusion des innovations sociales? Diffusion que notre cadre théorique nous porte à concevoir en termes de *traduction* de l'innovation sociale par de plus en plus d'acteurs.

Pour répondre à notre question de recherche, nous ferons appel aux méthodes qualitatives car celles-ci facilitent l'analyse exhaustive d'un phénomène social (Benbasat *et al.* 1987). De manière plus précise, nous aurons recours à l'étude de cas. L'étude de cas est définie comme « *l'analyse intensive d'une unité (personne ou communauté), mettant l'accent sur les facteurs de développement en relation avec l'environnement* » (Gagnon 2005, p. xii). Cette méthode est d'autant plus pertinente qu'elle permet d'observer certains éléments au sein même de leur environnement, et de mieux saisir les complexités d'un système, en particulier dans un domaine émergent où les perspectives et concepts disponibles semblent inadaptés (Noel 2011). L'étude de cas devrait donc faciliter de nouveaux apprentissages, en mettant en lumière certains aspects entourant les modes de traduction-appropriation de l'innovation sociale (Stake 1998).

Afin d'explorer ce thème, nous avons choisi d'observer la mise sur pied d'une monnaie locale et complémentaire (MLC) à Montréal, sous l'impulsion d'un regroupement citoyen. La phase pilote de cette monnaie locale, baptisée l'Îlot, a été officiellement lancée dans l'arrondissement de Rosemont-La Petite-Patrie le 22 mars 2018, avec la collaboration d'un petit nombre de commerces de la promenade Masson. Notre objectif est d'analyser, à travers la lentille de la sociologie de la traduction, l'évolution du projet depuis ses débuts au printemps 2016, jusqu'à la fin de mandat du premier conseil d'administration du collectif, en décembre 2017. Il s'agit donc à la fois d'un cas unique et instrumental, dans la mesure où l'objectif de ce travail est d'éclairer notre compréhension d'un phénomène plus large que les monnaies locales. Il est à noter que, dans le cadre de ce travail, nous parlerons inversement du 'collectif Une monnaie pour Montréal' ou de l'Îlot Montréal.

Notre avons également opté pour une approche de type *abductive*, c'est-à-dire à la fois inductive et déductive, dans un va-et-vient constant entre la théorie et le terrain. En effet, le but de ce travail de recherche est de permettre, à partir de nos observations de terrain, l'émergence de nouvelles

connaissances (démarche inductive), en décrivant et analysant un phénomène précis : *quels sont les freins et les leviers à la traduction d'une innovation sociale par un nombre grandissant d'acteurs?* Toutefois, nous ne nous lançons pas non dans ce projet 'à l'aveugle', dans la mesure où nous nous utiliserons certains concepts tirés de la revue de littérature et de la sociologie de la traduction comme balises, afin de guider notre recherche (démarche déductive).

## 4.2. COLLECTE DE DONNÉES

Pour recueillir les données de cette étude, nous avons côtoyé les membres du collectif de façon intermittente<sup>38</sup>, sur une période s'étalant de novembre 2017 à mai 2018, en effectuant à la fois des entrevues, et observations non participantes. Nous avons donc pu suivre à la fois ce qui se passait en temps réel, au moment précis de nos observations (soit le lancement de la phase pilote), mais aussi faire appel à la mémoire et aux souvenirs des participants, afin de mieux comprendre les événements qui s'étaient déroulés *avant* notre étude, soit de 2016 à décembre 2017. Ce cas a donc la particularité d'être à la fois rétrospectif et en temps réel.

Nous avons eu recours à la triangulation des sources, soit la combinaison de trois techniques de collecte : les entrevues individuelles, des observations non-participantes, et la consultation de documents publics ou internes à l'organisation. L'analyse de données à partir de différentes sources a pour avantage de permettre une analyse plus exhaustive d'un phénomène (Vanner et Kimani 2017). La triangulation des sources permet non seulement d'identifier et d'évaluer différentes réalités et perspectives entourant le projet, mais facilite également la détection d'irrégularités au niveau de l'information obtenue, ajoutant un degré de rigueur et de profondeur supplémentaire à la collecte (Noel 2011).

### 4.2.1. Entrevues et sélection de l'échantillon

La première technique consiste en une série d'entretiens. Lorsque préparés de manière adéquate, les entretiens permettent de riches apprentissages sur des phénomènes peu connus (Qu et Dumay 2011). Il existe différents types d'entretiens, selon le degré de contrôle qu'exerce le chercheur sur les questions posées. Nous avons eu recours à des entrevues semi-dirigées, qui offrent une certaine directivité et permettent d'orienter les questions vers des enjeux

---

<sup>38</sup> Les mois de décembre et janvier étant affectés par la période des Fêtes.

spécifiques, tout en posant des questions assez ouvertes de manière à laisser aux répondants assez de latitude pour les interpréter et y répondre librement (Noel 2011). Cette méthode a pour avantage de poser des questions similaires à tous les répondants, permettant ainsi de mettre en relation les réponses obtenues. Elle permet également de laisser émerger des problématiques nouvelles, objectif même de notre recherche. Il est à noter que nous avons eu également recours, en partie, à des questions non-structurées de manière à reconstituer l'historique du projet étudié, d'une part, et à mieux cerner le rôle spécifique de chacun, d'autre part. Par exemple, si un bénévole était plus spécifiquement impliqué à la mise en œuvre au niveau informatique, nous en avons profité pour poser des questions d'ordre technique, qui se seraient probablement avérées trop pointues pour d'autres.

Les entretiens ont été réalisés de manière individuelle. Nous avons rencontré huit (8) bénévoles ayant participé activement au projet, et sélectionnés sur la base de leur disponibilité. Nous n'avons donc rencontré qu'une seule catégorie d'acteurs, les bénévoles, appartenant tous à une seule organisation, le collectif de la MLC. La taille de l'échantillon a été déterminée par différentes variables. En premier lieu, nous n'avons retenu que des bénévoles ayant participé activement au projet<sup>39</sup>. Nous entendons par cela une implication de plus de 4 mois consécutifs, incluant la participation à plusieurs plénières, une présence soutenue au sein d'un ou plusieurs cercles techniques (cercle communication interne ou externe, cercle technique, cercle gouvernance etc.), ainsi qu'une bonne connaissance des enjeux entourant le projet. De ce fait, la taille du bassin de participants potentiels comptait environ une vingtaine de personnes. Les participants potentiels ont d'abord été avisés par un message public, diffusé sur la page Facebook réservée aux bénévoles actifs. Par la suite l'intérêt des bénévoles envers le projet a été sondé en plénières, puis une dizaine de personnes ont été sollicitées individuellement, par courriel, amenant le nombre d'entrevues à un total de 8, selon les disponibilités et retours de chacun. Certaines des personnes rencontrées sont encore actives à ce jour au sein du projet, et d'autres non. Nous avons généralement laissé aux répondants le choix du lieu de l'entrevue, en spécifiant seulement qu'il serait préférable de se rencontrer à un endroit public et non bruyant, pour la qualité de l'enregistrement audio. Les entrevues ont eu lieu à des endroits publics, tels des cafés ou encore la Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). Une (1) entrevue a été réalisée à distance par Skype, car la personne n'était pas à Montréal. Les entretiens se sont déroulés entre le 12 février et le 1<sup>er</sup> juin 2018, et ont duré en moyenne 1h15, selon le degré de confort des

---

<sup>39</sup> Le collectif parle de bénévoles *superactifs*. Au final, tous les bénévoles rencontrés dans le cadre de cette recherche, ont fait partie du collectif pendant une période d'au moins 12 mois.

répondants. Tous étaient ouverts à répondre à nos questions, mais certaines personnes ont plus de facilité que d'autres à véhiculer leurs idées, et à s'exprimer en entrevue. Là, réside l'attrait de l'entretien semi-dirigé, dans la mesure où il nous était possible de réorienter certaines questions de manière à cerner des enjeux spécifiques, et obtenir une certaine profondeur. Notre guide d'entrevue, bâti en fonction de notre cadre conceptuel, est joint en Annexe B. Bien que l'objectif de la recherche ait été spécifié au moment de la prise de contact initiale avec chacun des répondants, nous avons réitéré le processus en début de chaque entrevue. Par ailleurs, tous ont été avisés au préalable que l'entrevue serait enregistrée par magnétophone<sup>40</sup>. Les entretiens ont débuté par une présentation sommaire de la chercheuse, et des objectifs de la recherche. Par la suite, nous avons discuté du déroulement de l'entrevue, puis expliqué aux répondants les clauses du formulaire de consentement. Tous les répondants ont accepté de signer le formulaire de consentement, et un (1) consentement a été obtenu à l'oral. Nous n'avons ressenti aucune crainte ou malaise à ce niveau. Dans 7 cas sur 8, le formulaire de consentement, ainsi que des exemples de questions leur avaient été envoyés avant le rendez-vous. Les fichiers audios ont par la suite été retranscrits à l'aide d'un logiciel de traitement de texte, puis codés selon la méthode proposée par Miles et Huberman (1994).

Parmi les 8 bénévoles interrogés, nous avons rencontré 6 hommes et 2 femmes, dont la moyenne d'âge se situe autour de 40 ans. Des pseudonymes ont cependant été attribués à chacun des répondants, de manière à préserver leur anonymat. Le tableau suivant résume la durée des entrevues en fonction des répondants.

**Figure 5. Répondants et durée des entrevues**

	<b>Pseudonyme des répondants</b>	<b>Durée des entretiens</b>
1	R1	01 : 20
2	R2	01 : 50
3	R3	01 : 29
4	R4	01 : 13
5	R5	00 : 58
6	R6	00 : 48
7	R7	01 : 03
8	R8	01 : 05

<sup>40</sup> Dans ce cas-ci, il s'agit d'une application sur smartphone.

#### *4.2.2. Observations non participantes*

Le thème des monnaies locales étant en soi assez complexe, les données obtenues par entretiens ont été complétées par une douzaine d'observations non participantes, totalisant une trentaine d'heures<sup>41</sup>, qui ont permis de mieux saisir les éléments contextuels, ainsi que la dynamique du groupe. Ces observations ont également permis de valider certains enjeux soulevés durant les entrevues. Les observations ont été réalisées entre décembre 2017 et mai 2018. Durant cette période, le collectif s'est réuni dans des cafés lors des rencontres thématiques ou plus informelles, mais les Plénières et autres assemblées ont eu lieu la plupart du temps à la CDC Centre-Sud<sup>42</sup>. Pour garantir la fidélité de notre analyse, nous avons eu recours à un journal de bord, servant à consigner en détails les circonstances entourant la recherche, et à faciliter une description en profondeur.

Lors de mes deux premières rencontres avec le collectif, soit une rencontre thématique et une rencontre informelle, j'ai d'abord été présentée aux membres du collectifs présents, puis j'ai été ensuite invitée à leur parler de ma recherche et de mes attentes envers le groupe (soit les observations et les entrevues individuelles prévues). Durant ces deux premières rencontres j'ai posé plus de questions au groupe, de manière à mieux saisir où en est le projet ainsi que les grandes préoccupations du moment. Lors des rencontres suivantes, et bien qu'étant assise à la table de discussion, je me suis contentée d'observer les échanges et de prendre des notes, n'intervenant qu'occasionnellement pour demander des éclaircissements sur certains points de discussion. Les informations concernant les observations sont résumées dans le tableau suivant.

---

<sup>41</sup> Excluant la durée des entrevues individuelles

<sup>42</sup> La Corporation de développement communautaire (CDC) Centre-Sud

Figure 6. Déroulement des observations

<b>NOMBRE D'OBSERVATIONS</b>	<b>TYPE D'OBSERVATION</b>	<b>OBJECTIF</b>
1	Assemblée électorale	Assemblée durant laquelle le collectif a procédé à l'élection de son second conseil d'administration.
3	Plénière	Rencontres durant lesquelles sont discutées les orientations générales du collectif : le mode de gouvernance, le degré de transparence de la plateforme transactionnelle en ligne, le recrutement de bénévoles, la quête de nouveaux partenariats avec les commerçants etc. C'est également durant les plénières que sont soulevés les enjeux, points de discordance ou toute autre problématique telle que perçue par les membres.
3	Rencontre thématique	Les rencontres thématiques, ou dites « de travail », portent sur la mise en œuvre des priorités établies en cours de plénière, comme l'organisation d'un événement entourant le lancement de la phase pilote.
2	Recherche de partenaires	Rencontres avec, ou à la recherche de partenaires. Nous avons assisté à une rencontre avec la Caisse d'économie solidaire de Desjardins, où le collectif prévoit placer les dollars (CAD) accumulés lors de l'achat d'îlots. Une demi-journée a également été consacrée à la rencontre des commerçants de la Promenade Masson, de manière sonder leur intérêt envers une monnaie locale.
2	Présentation de collaboration étudiantes	Présentations réalisées par des étudiants d'HEC Montréal. Dans le cadre d'un cours associé à la maîtrise en innovations sociale, 3 groupes d'étudiants ont pu collaborer avec le collectif, et élaborer des propositions de campagne de sociofinancement, de modèle d'affaires et de budget.

#### 4.2.3. Consultation de documents secondaires

L'analyse de documents publics sur le web, ainsi que des documents internes à l'organisation, est venue compléter ces informations : procès-verbaux, documents d'incorporation, site web, articles de presse etc. L'analyse de documents a permis notamment, de valider la chronologie du processus.

### 4.3. ANALYSE DES DONNÉES

Une fois nos entrevues retranscrites, nous avons tout d'abord effectué plusieurs relectures des entretiens ainsi que de nos notes de terrain (Lessard-Hébert *et al.* 1996). Par la suite, nous avons procédé à une analyse en trois étapes, telle que proposé par Miles et Huberman (1994) soit la *condensation des données*, la *présentation des données* puis leur *interprétation*. La première étape, soit la *condensation des données*, fait référence à l'identification des unités de base de

notre analyse en procédant par découpage des passages de texte pertinents. Dans notre cas, les unités de base sont des phrases ou des blocs de phrases. Nous avons procédé à un codage de premier niveau : à chaque bloc de phrases nous avons attribué un code *descriptif*, sémantiquement proche des termes qu'il représente (Miles et Huberman 1994). Parmi ces codes de premier niveau nous retrouvons par exemple la *lenteur*, la *frustration*, ou encore les *centres-d'intérêts*. Notre approche étant déductive-inductive, nous avons aussi associé chaque concept présent dans notre cadre conceptuel à un nœud (comme par exemple l'*adaptation*, la *flexibilité* ou encore la création d'*alliances*), puis associé des phrases ou paragraphes à chacun de ces nœuds, lorsque justifié. Par la suite, avons aussi cherché à identifier des concepts émergents, qui n'avaient pas été relevés dans la revue de littérature (comme c'est le cas de la *satisfaction*, de la *valorisation* et de la *complexité*). Suite à ce premier codage plus descriptif, nous sommes passés à un second niveau plus explicatif, rassemblant les codes de premier niveau en catégories plus larges (ainsi, les *centres d'intérêts*, la *satisfaction* et la *valorisation* ont été regroupés sous la thématique plus large de l'*intéressement*), tout en cherchant à identifier les récurrences et les *patterns* entre ces thématiques (Miles et Huberman 1994).

Par la suite, nous avons *présenté nos données* sous forme de tableau (Section 6.2., Figure 9), la seconde étape de l'analyse en trois étapes selon Miles et Huberman (1994), de manière à les structurer et en faciliter l'*interprétation*, la troisième et dernière étape (Miles et Huberman 1994). Pour le traitement de nos données, nous avons eu recours à Nvivo, logiciel d'analyse de données qualitatives, qui permet d'organiser, visualiser et analyser les données d'entretiens, d'observations ou secondaires. Notons que nous n'avons pas fait un usage approfondi du logiciel, mais avons plutôt eu recours au logiciel dans le but de présenter et résumer les données, dans une optique descriptive.

#### 4.4. CRITÈRES DE QUALITÉ

Tout comme les méthodes qualitatives, la qualité et surtout la validité d'une étude de cas reposent en grande partie sur la rigueur dont fait preuve le chercheur dans la réalisation de chacune des étapes de la recherche (Eisenhardt 1991). À chaque type de recherche correspond un ensemble de critères adaptés (Klein et Myers 1999). Pour notre étude, nous nous éloignerons des critères positivistes et post-positivistes d'objectivité, de validité, de crédibilité etc. et opterons de préférence pour des critères de qualité adaptés à la recherche interprétative-critique, tels que proposés par Pozzebon (2004) à partir des travaux de Golden-Biddle et Locke (1993). Les

critères suivants n'ont pas pour objectif de servir de cadre rigide, mais offrent plutôt des repères permettant de naviguer à travers un contexte mouvant. Nous présenterons ici les trois critères considérés comme essentiels par Pozzebon (2004), soit l'authenticité, la plausibilité et la criticalité, puis nous expliquerons comment nous avons procédé pour nous en approcher le plus possible dans notre recherche.

#### 4.4.1. L'authenticité

Pour que la recherche soit authentique, le chercheur doit démontrer qu'il a passé assez de temps en contact avec l'objet de la recherche afin d'obtenir de l'information pertinente (Golden-Bridle et Locke 1993), bien que ces auteurs parlent ici d'études ethnographiques. Dans le cas d'études de cas, le chercheur est rarement présent au moment où se déroulent les faits étudiés, et doit souvent faire appel aux interprétations a posteriori que les répondants se sont faits, du phénomène observé. Il s'agit donc déjà de leur *interprétation* du phénomène, que nous interprétons ensuite nous-même. Pozzebon (2004) propose de remédier à cette faiblesse de l'étude de cas par rapport à l'étude ethnographique, en prouvant que nous avons eu assez d'interactions avec les participants ainsi que l'accès à des documents d'archives. Ces éléments permettraient d'augmenter l'authenticité de l'étude, et de pallier à l'absence d'immersion durant le déroulement du phénomène observé. Pour notre étude, nous avons, en effet, eu recours à des entretiens avec des bénévoles qui se sont joints au projet entre le printemps 2016 et février 2017. Cela nous a permis d'interagir avec au moins 8 acteurs, arrivés à différents moments du projet. Un autre élément intéressant de notre étude est qu'il ne s'agit pas uniquement d'une analyse *rétrospective* : bien que les réponses des participants reposent fortement sur leur interprétation de phénomènes passés (pour que nous puissions rédiger l'historique du cas), les enjeux qu'ils décrivaient se déroulaient toujours au moment même de nos observations et de la collecte de données. C'est ainsi que, en réalisant près d'une dizaine d'observations non-participantes sur le terrain, nous avons pu également observer nous-mêmes le phénomène, sans passer uniquement par l'analyse a posteriori des répondants. Nous avons également fourni, tout au long du travail de recherche, un maximum d'informations possibles concernant les personnes rencontrées, la nature des questions etc. et avons inséré de nombreuses citations de manière à fournir un rendu clair et systématique des *interprétations* que se font les répondants au sujet du phénomène observé. Enfin, nous avons confronté nos informations aux documents internes et externes que nous avons à disposition.

#### 4.4.2. La plausibilité

Si l'authenticité fait référence essentiellement à la manière dont est mené le travail de terrain, la plausibilité, fait référence à la rhétorique du rapport de recherche : « *plausibility is defined as the ability of the text to connect to the reader's worldview* » (Pozzebon 2004<sup>43</sup>, p. 11). Selon Pozzebon (2004), la plausibilité de la recherche s'établit à trois niveaux. Tout d'abord, l'étude doit 'faire du sens' pour le lecteur, en offrant une ou des réponse(s) pertinentes à des questions que se pose le lecteur, ou encore en utilisant un langage approprié tel le style académique ou des citations, par exemple. De plus, une recherche plausible identifie une faille dans la littérature et apporte une contribution convaincante au domaine d'étude. Et enfin, une étude plausible produit non seulement une connaissance qui permet de mieux comprendre un phénomène social spécifique, mais permet également de mieux saisir d'autres phénomènes sociaux similaires. Au niveau théorique, l'étude plausible permet d'enrichir les théories et concepts existants, généralement présentés dans la revue de littérature et le cadre conceptuel (Lessard-Hébert *et al.* 1996; Pozzebon 2004). Nous avons adressé cet enjeu en respectant une démarche d'interprétation rigoureuse afin de convaincre le lecteur de la pertinence de nos conclusions. Nous avons présenté clairement nos données, incluant de nombreuses citations, puis avons exposé notre ancrage et nos fondements théoriques de façon explicite, tel que recommandé par Lessard-Hébert *et al.* (1996).

#### 4.4.3. La criticalité

La criticalité fait référence à la capacité du texte à amener le lecteur à réexaminer ses croyances de départ et autres *a priori*, en introduisant de nouvelles perspectives (Pozzebon 2004). Notons que cette dimension est particulièrement difficile à garantir. Notre étude démontre la criticalité tout d'abord à travers la revue de littérature particulièrement approfondie, où nous présentons au lecteur différentes conceptions des innovations sociales, ainsi que les apports et limites de chacun et ce, en dépit du fait que nous nous positionnons clairement dans l'approche plus *processuelle* de l'innovation sociale. Cette manière de procéder amène le lecteur à réfléchir et se questionner sur ses *a priori* sur les manières de diffuser ce type d'innovation. Suivant la recommandation de Pozzebon (2004), nous avons également cherché à guider le lecteur dans sa réflexion, et à l'encourager à réfléchir, en introduisant des questions et de nombreux exemples et illustrations au niveau de l'analyse des données.

---

<sup>43</sup> Citant Walsham et Sahay (1999)

#### 4.5. RÉSUMÉ DE LA COLLECTE

Dans le tableau suivant, nous présentons une synthèse des méthodes de collecte utilisées pour notre étude.

**Figure 7. Synthèse des méthodes de collecte**

Méthode	Description	Rôle
<b>Entrevues</b>	8 Entretiens individuels (dont 1 par Skype), semi dirigés et enregistrés audio, auprès de bénévoles dits <i>super actifs</i> .	Faire émerger de nouveaux concepts
<b>Observations</b>	11 séances d'observations, comprenant des plénières, une assemblée électorale, des rencontres de travail et avec les partenaires	Comprendre le contexte de mise en œuvre de la MLC
<b>Documents</b>	Consultation de documents : 1- Publics : articles de journaux, le site web du collectif de la MLC), 2- Internes : comptes-rendus, documents d'incorporation etc. disponibles sur les plateformes Google Drive, Trello, groupe Facebook fermé au public etc.	Suivre la chronologie, valider certaines informations moins précises ressorties des entrevues

## CHAPITRE V: ÉTUDE DE CAS

Le collectif Une monnaie pour Montréal<sup>44</sup>, rebaptisé Îlot Montréal à l'hiver 2018, est une association ayant pour objectif la mise en place d'une monnaie locale et complémentaire à Montréal. Les objectifs de cette monnaie, tels qu'énoncés dans sa Charte des valeurs<sup>45</sup>, est de soutenir et valoriser les principes de démocratie directe et horizontale, le respect du vivant (par l'achat local et la sélection de commerces aux valeurs éthiques ou écologiques), et de favoriser des communautés plus inclusives, basées sur les connexions, le partage, la collaboration et le respect.

Les monnaies locales complémentaires, ou MLC, sont des monnaies généralement à parité avec la monnaie nationale, émises par des citoyens ou des associations, et créées pour répondre à des besoins précis mais variés : le chômage (tel le Wörgl en Autriche), la fuite des capitaux (le Palma au Brésil), les besoins en financement des PME (le WIR suisse) ou encore la protection de la culture (l'Eusko au Pays Basque)<sup>46</sup>. Nous appréhendons ces monnaies comme des innovations sociales, parce qu'elles tentent de répondre aux insuffisances de la monnaie conventionnelle, en créant des espaces économiques alternatifs (Guyomart 2013). De plus, elles naissent dans des zones où les communautés sont généralement exclues du système financier et des services conventionnels (Legard 2015). En s'appuyant sur un ensemble de valeurs nouvelles, ces monnaies d'un autre genre permettent aux communautés de s'organiser face aux conséquences sociales d'une économie livrée aux seules régulations du marché (Ferreira 2010).

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons donc étudié le processus de mise en œuvre de ce projet de monnaie locale à Montréal, démarré en 2016. Le projet étant encore au stade de pilote, nous cherchons à mieux comprendre de quelle façon s'opère la traduction au sein même du collectif, soit la manière dont les promoteurs de la MLC ont négocié entre eux leurs rôles et identité, de manière à rendre le projet intelligible et l'intégrer à leurs valeurs individuelles. La monnaie étant un sujet complexe et nébuleux pour certains, nous commencerons d'abord par présenter à la section 5.1 le fonctionnement de notre système monétaire actuel ainsi que celui des monnaies locales complémentaires, puis nous enchaînerons à la section 5.2 avec notre étude

---

<sup>44</sup> Notre étude de cas porte sur la période précédant le choix du nom 'Îlot Montréal'; nous aurons donc recours invariablement aux expressions 'Une monnaie pour Montréal' et 'Îlot Montréal' pour désigner le projet.

<sup>45</sup> Jointe à l'Annexe E

<sup>46</sup> Trois modèles de monnaies locales sont présentés plus en détail en Annexe D.

de cas, en présentant le projet de l'Îlot. Le lecteur plus informé et qui souhaite entrer dans le vif du cas, est donc invité à passer directement à la section 5.2.

## 5.1. MONNAIE CONVENTIONNELLE ET MONNAIES LOCALES COMPLÉMENTAIRES

### 5.1.1. Le système monétaire actuel

Le terme 'monnaie' désigne aujourd'hui, des formes instituées qui peuvent être très différentes dans leurs supports matériels, leurs fonctionnements et leurs usages sociaux. La définition de la monnaie que nous adoptons pour ce travail est celle proposée par Lietaer et Dunne (2016), qui la présentent comme : « *une convention, au sein d'une communauté, d'utiliser quelque chose de normalisé comme moyen d'échange (...)* (Lietaer et Dunne 2016, p. 80). La monnaie est donc une convention, c'est-à-dire qu'elle est d'abord politique (objet social) avant d'être économique. Autrement dit, elle a le sens et la valeur que l'on veut bien lui donner. Par conséquent, la monnaie peut, et devrait, être repensée lorsque jugée inadaptée aux usages que l'on souhaite en faire (Guyomart 2013).

Les plus anciennes traces de l'histoire monétaire remonteraient aux temps Sumériens<sup>47</sup>. Jusqu'au Moyen-Âge, certaines seigneuries éditaient de la monnaie divisionnaire à l'effigie du porteur symbolique du pouvoir politique (Guyomart 2013). Cette monnaie disposait généralement d'une valeur intrinsèque, constitutive de celle du métal sur lequel elle était frappée. L'évolution de la monnaie nous amène progressivement aux monnaies nationales conventionnelles qui, prises en termes de création monétaire par des banques, dateraient du XVIIe siècle environ (Lietaer et Dunne 2016). Avec l'avènement des États-nations, la monnaie devient un élément de quantification de pouvoir, instrumentalisée par les empires du monde entier dans leur course à la richesse ainsi que pour créer une conscience nationale (Guyomart 2013; Lietaer et Dunne 2016). Aujourd'hui, les espaces et formes monétaires<sup>48</sup> sont façonnés par la main invisible, et le processus de création monétaire se fait sous forme de dette bancaire (Plihon 2013). Ainsi, toutes les monnaies nationales actuelles fonctionnent selon le même principe, il s'agit de « *monnaies fiat, portant intérêt, fondées sur la dette bancaire et créées via le système fractionnaire* » (Lietaer et Dunne 2016, p. 80).

---

<sup>47</sup> Plusieurs siècles avant J-C.

<sup>48</sup> La monnaie circule aujourd'hui sous une pluralité de formes : fiduciaire, divisionnaire; ou de supports : monétique, chèques déjeuner ou cadeau, miles, monnaies de fidélité etc. (Baslé 1999; Guyomart 2013).

La monnaie conventionnelle remplit trois fonctions principales, et contradictoires. Elle sert 1) d'unité de compte; 2) de moyen d'échange, soit un outil destiné à faciliter les transactions (objectif de circulation) et 3) de réserve de valeur, soit un instrument d'épargne et d'investissement (objectif d'accumulation). Pour que la monnaie joue son rôle de *moyen d'échange*, cela suppose une monnaie disponible, sans aucune entrave à sa circulation. Paradoxalement, l'utilisation de la monnaie comme *réserve de valeur*, engendre concentration des richesses, rareté et compétition. La monnaie conventionnelle ne peut donc plus remplir son rôle premier, soit faciliter les échanges entre individus, mais devient essentiellement un instrument de réserve de valeur et d'accumulation.

« [Le] monopole d'un seul type de monnaie, sous la forme de devises nationales créées *ex nihilo*, fondées sur la rareté et les intérêts, impose à toutes les économies et toutes les cultures du monde un ensemble limité de valeurs et d'actions datant de l'ère industrielle » (Lietaer et Dunne 2016, p. 46)

C'est donc la structure même de notre système monétaire actuel qui favorise la compétition, la spéculation, les écarts de richesse ou encore la dégradation de l'environnement<sup>49</sup>. Au sein de nos systèmes caractérisés par une monoculture monétaire, nous assistons depuis plusieurs décennies à la dématérialisation des moyens de paiement, à l'érosion du lien social et du capital naturel, mais aussi à une dilution de l'autorité de l'État sur l'émission et la détermination de la valeur des avoirs monétaires.

## 5.1.2. Les monnaies locales et complémentaires

### 5.1.2.1. Éléments de définition

« Les monnaies locales complémentaires (...) se saisissent de la monnaie pour en faire un instrument non moins singulier d'établissement de pouvoir à la mesure des acteurs qui le portent » (Guyomart 2013, p. 52).

Les monnaies complémentaires, parfois agrémentées des adjectifs 'locales', 'sociales', 'solidaires' ou encore 'citoyennes', recourent tout un ensemble d'initiatives allant des systèmes

---

<sup>49</sup> Entre 1970 et 2010 le monde aurait connu près de 145 crises bancaires, 208 krachs monétaires et 72 crises de dette souveraine (Lietaer et Dunne 2016).

d'échange local (dits SEL, ou LETS<sup>50</sup> en anglais), aux monnaies coopératives, en passant par les banques de temps ou encore les monnaies régionales etc. (Whitaker 2015). Notons que certains considèrent les systèmes d'échange local, les monnaies locales complémentaires et les monnaies commerciales<sup>51</sup> comme distincts et appartenant à des catégories mutuellement exclusives; tandis que pour d'autres, elles sont toutes des monnaies complémentaires, de nature différente. Dans le cadre de ce travail, nous utiliserons l'expression 'monnaie locale complémentaire' ou MLC, pour désigner invariablement tout dispositif d'échange de biens, de services ou de savoirs, organisé par et pour des groupes humains de petite taille, au moyen de l'établissement d'une monnaie interne (Blanc 2006, p. 11). Par souci de clarté, nous préciserons simplement que les SELs<sup>52</sup> font référence à des monnaies fictives où l'échange se fait sans passer par une monnaie réelle; tandis que les monnaies locales<sup>53</sup> désignent spécifiquement les initiatives matérialisées par des billets, et généralement à parité avec la monnaie nationale (Guyomart 2013). Dans une telle définition, le TEM de Volos en Grèce serait donc un Système d'échange local, tandis que l'Eusko au Pays Basque<sup>54</sup> serait une monnaie locale complémentaire.

*« Dans tous les cas où une ressource inutilisée et un besoin non satisfait existent dans une économie, il est possible de les relier par des monnaies conçues dans un but précis » (Lietaer et Dunne 2016, p. 82).*

Les MLC sont généralement structurées de manière à encourager des comportements qui n'auraient pas lieu sans une forme ou une autre d'intervention, ou de mesure de dissuasion. Par exemple, une monnaie locale peut être conçue pour encourager les habitants d'une commune à acheter localement, à fournir du soutien scolaire à d'autres, ou encore à réduire la pollution (Lietaer et Dunne 2016). Une autre des particularités d'une MLC est d'être *locale*, c'est-à-dire qu'elle est enracinée et s'échange dans un espace géographique délimité. Dans une telle optique, le Bitcoin<sup>55</sup> par exemple ne serait pas défini comme une monnaie locale. Les monnaies locales sont aussi dites *complémentaires* car leur but n'est pas de remplacer la monnaie traditionnelle, mais de diversifier l'émission monétaire en circulant parallèlement à celle de l'État-souverain. De

---

<sup>50</sup> LETS : *local exchange trading system*

<sup>51</sup> Les monnaies commerciales s'adressent exclusivement aux entreprises, comme c'est le cas du WIR en Suisse.

<sup>52</sup> Exemple de SEL : le Réseau des Accorderies (Québec), où la monnaie d'échange est le temps. Les différences entre les SEL et les MLC sont adressées dans le Lexique, en Annexe C.

<sup>53</sup> Exemple de MLC : la livre de Bristol ou les BerkShares au Massachussets.

<sup>54</sup> Présenté à l'Annexe D.

<sup>55</sup> Le Bitcoin est une cryptomonnaie, 100 % virtuelle, et qui n'est associée à aucun État spécifique (Voir le Lexique, à l'Annexe C).

même que pour les écosystèmes, l'idée d'une pluralité de monnaies se côtoyant et ayant chacune sa raison d'être, repose sur l'idée que la diversité favorise une plus grande résilience<sup>56</sup> des sociétés, contrairement à une monoculture monétaire. Lorsqu'elles apparaissent, les monnaies complémentaires augmentent la diversité d'un système économique, ainsi que les interconnexions; cela a pour conséquence d'en diminuer l'efficacité, mais d'améliorer la résilience du système en permettant notamment de résoudre des problèmes plus variés (Lietaer 2009). Les données précises sur les monnaies locales sont difficiles à vérifier (Guyomart 2013). Bien que le phénomène existe depuis des millénaires, nous assistons ces dernières années à une résurgence du phénomène des monnaies locales à travers le monde. À ce jour, l'on parle d'environ 4000 monnaies locales dans le monde (Lietaer et Dunne 2016). Il s'agit là de monnaies dites matures et connues, mais nul doute qu'il en existe bien d'autres à des stades différents, ou dont nous ignorons l'existence. Parmi les nombreux exemples de monnaies locales que l'on retrouve à travers le monde, citons par exemple le Demi gaspésien ou le Calgary dollar au Canada, le Chiemgauer allemand, le WIR suisse, les Heures Ithaca à New York, le Trueque argentin, l'Eusko au Pays Basque, la Livre de Bristol, l'Abeille en France... ou plus récemment, le BLÉ de Québec<sup>57</sup>.

### *5.1.2.2. Fonctionnement et objectifs*

Si la monnaie conventionnelle est émise par les États et les Banques centrales, les monnaies locales et complémentaires sont généralement émises par les citoyens. Un réseau de partenaires (individus, entreprises ou associations) partageant des valeurs similaires, se constitue pour créer et faire circuler une nouvelle monnaie, acceptée entre eux comme moyen d'échange. Les monnaies locales réduisent les distances et favorisent le local, car ne sont valides qu'à l'intérieur d'un certain périmètre. Les MLC créent donc des espaces économiques alternatifs et tentent de répondre aux insuffisances attribuées à la monnaie nationale (Guyomart 2013). Par ailleurs, et comme la plupart des innovations sociales, les MLC naissent dans des zones où les communautés sont généralement exclues du système financier et des services conventionnels (Legéard 2015); la monnaie devient alors un outil favorisant une économie locale non-spéculative, au service des gens (Whitaker 2015).

---

<sup>56</sup> L'équilibre optimal se situant entre l'efficacité et la résilience

<sup>57</sup> Lancé à Québec en juin 2018

« Après 15 ans d'existence de la Banque Palmas dans le quartier Conjunto Palmeiras<sup>58</sup>, plus de 90% des achats des habitants sont maintenant réalisés [en palmas] à l'intérieur du quartier, et 2 000 emplois ont été créés » (Legeard 2015, p. 187).

Dans la majorité des cas cette monnaie s'obtient en échange de monnaie conventionnelle : peso, dollar, euro, livre sterling etc. Les prestataires qui souhaitent récupérer des devises conventionnelles, comme les commerçants par exemple, ont la possibilité d'échanger leur monnaie locale contre de la monnaie nationale, moyennant la plupart du temps une 'taxe de reconversion' (Guyomart 2013); le but n'étant pas d'échanger sa MLC contre la monnaie conventionnelle, mais bien de la faire circuler. Par ailleurs, les monnaies locales portent généralement un taux d'intérêt nul, et même parfois négatif. Dans ce cas précis, l'on parle alors de *fonte* ou de *monnaie fondante*, soit une monnaie qui perd de la valeur lorsqu'elle n'est pas échangée. Ainsi, et contrairement à la monnaie conventionnelle, les MLC n'ont pas de fonction de réserve de valeur : elles ne servent donc ni à l'épargne, ni à la spéculation. La plupart des initiatives de MLC sont motivées par des valeurs citoyennes et écologiques (Guyomart 2013; Whitaker 2015), mais leurs objectifs peuvent être de nature variée : économique, local, environnemental, régional ou social. Selon Blanc (2006), les motivations à l'origine de monnaies locales concernent principalement 1) la (re)localisation des échanges au sein d'espaces communautaires ou territoriaux spécifiques, et 2) la dynamisation des échanges à l'intérieur de ces espaces. À ces mobiles nous ajouterons 3) la transformation des rapports sociaux et 4) la préservation de l'écosystème (Whitaker 2015; Lietaer et Dunne 2016).

#### *Relocalisation des échanges*

« Nous ne sommes pas pauvres parce que nous n'avons pas d'argent, mais parce que nous ne dépensons pas notre argent ici. (...) La pauvreté vient du fait que le peu d'argent que nous avons – allocations, petits salaires, retraites – nous le dépensons ailleurs » (Legeard 2015, p. 185).

À l'aire de la mondialisation l'argent s'échappe très facilement des communautés, mais il ne revient pas avec la même facilité. Dans le cas des monnaies locales, l'émission monétaire

---

<sup>58</sup> Conjunto Palmeiras est une favela située au nord-est du Brésil, dans la ville de Fortaleza. En 1998, les habitants, exclus des banques traditionnelles, décident de créer leur propre banque communautaire de microfinance solidaire, la Banque Palmas ainsi que leur propre monnaie, le Palma (Legeard 2015).

témoigne donc d'une réappropriation de l'espace économique (Guyomart 2013). La création d'une monnaie qui n'a cours qu'à l'intérieur d'un territoire défini permet de générer un pouvoir d'achat local qui ne peut pas 's'échapper' de la zone géographique (Legiard 2015). Généralement les commerçants offrent une ristourne aux clients qui règlent leurs achats en monnaie locale, afin de les fidéliser, et d'encourager les achats au sein du quartier.

### *Redynamiser les échanges*

Les monnaies locales auraient une vélocité nettement supérieure à celle des monnaies conventionnelles. En effet, comme ces monnaies ne portent pas d'intérêt, ne permettent ni accumulation (épargne), ni spéculation et perdent même parfois de la valeur (fonte), leur but est donc de circuler. Dans le cas de l'Eusko<sup>59</sup> par exemple, des études ont montré que cette monnaie locale circulerait 4 fois plus vite qu'un Euro (Lietaer et Dunne 2016). Il n'est pas rare que la MLC fasse également partie d'un ensemble d'outils intégrés. Par exemple dans le cas du Palma brésilien, l'objectif est de construire simultanément l'offre (production de biens) et la demande (consommation de biens), en s'appuyant sur « *une organisation originale qui allie un système de microcrédit (pour la production et/ou pour la consommation) et une monnaie locale, afin de relocaliser durablement les échanges* » (Legiard 2015, p. 186). Le recours à une monnaie locale peut donc entraîner le développement d'initiatives ou d'entreprises nouvelles, permettant ainsi d'éviter une dépendance à des produits et services externes, et la vulnérabilité qui en découle : « *la banque privilégie le développement de petites entreprises individuelles ou familiales dont les activités correspondent exactement aux besoins du quartier* » (Legiard 2015, p. 186).

### *Transformer les rapports sociaux*

Les monnaies locales ont un mode d'émission et de fonctionnement plus démocratique et participatif que la monnaie conventionnelle : on n'attend plus que les solutions émanent des instances politiques. La mise sur pied d'une monnaie locale est donc un enjeu profondément citoyen qui instaure le début d'une gouvernance partagée. Les citoyens se réapproprient la compréhension du fait monétaire et instaurent une gestion collective des circuits monétaires en place (Whitaker 2015), établissant par le fait même la légitimité de la monnaie. En renforçant les liens sociaux et en mobilisant pour leur compte une souveraineté empruntée à l'État, les

---

<sup>59</sup> Monnaie locale basque, en circulation depuis 2013

monnaies locales permettent ainsi une certaine émancipation et responsabilisation des communautés (Guyomart 2013), créant de ce fait des solutions et perspectives nouvelles.

« *En ce sens, les monnaies locales sont une ‘contestation monétaire’, remettant en cause l’idée de neutralité monétaire et incitant les citoyens à questionner son rôle, sa gouvernance, et à en revendiquer la maîtrise citoyenne. Elles constituent ainsi un outil de prise de conscience politique et un levier d’action sociétal* » (Whitaker 2015).

Les monnaies locales entraînent également un questionnement<sup>60</sup> et une redéfinition, de la notion de richesse. Si le contexte de crise actuel a servi de déclencheur à l’essor des MLC dans le monde, cette recrudescence n’est pas sans liens avec les réflexions et initiatives des dernières décennies, qui remettent en question la notion de richesses ainsi que ses indicateurs<sup>61</sup> (Whitaker 2015). Le bénévolat, ou le soin des aînés à domicile, sont des exemples parmi tant d’autres de compétences ou de travail non valorisés selon les indicateurs actuels de richesse des États (Lietaer et Dunne 2016). En ce sens, les monnaies locales sont porteuses d’un sens que les monnaies nationales n’incarnent plus, offrant ainsi un vaste choix de possibilités nouvelles. Dans le même ordre d’idée, les monnaies locales contribuent aussi à *promouvoir* de nouveaux comportements, en remettant au cœur des priorités le potentiel de création de richesse et d’échange de chacun, ainsi que les comportements jusqu’ici écartés par les lois du Marché. L’on parle notamment de solidarité, de partage, d’échange, de protection de la langue, d’écologie etc. Finis la compétition et l’accumulation de richesses : la monnaie revient à sa fonction principale qui est l’échange. Par exemple le *Saber*, qui est une monnaie complémentaire créée au Brésil, a été pensé pour permettre à plus de jeunes de financer leurs études par le parrainage-tutorat d’autres élèves plus jeunes<sup>62</sup>.

### *Portée environnementale*

Dans une économie moderne mondialisée, les monnaies locales et complémentaires sont difficilement dissociables d’une certaine forme de militantisme écologique, et ont généralement à cœur de favoriser une économie à forte valeur ajoutée écologique et sociale. En raccourcissant les circuits et en encourageant le fait local, les MLC encouragent à la fois des comportements

---

<sup>60</sup> Ou en résultent

<sup>61</sup> Comme le Produit intérieur brut (PIB) par exemple

<sup>62</sup> Consulter l’Annexe D pour une description plus détaillée du *Saber*

éthiquement et écologiquement responsables, et une réconciliation entre l'économique et l'humain (Whitaker 2015). Parmi les conséquences attendues notons : la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>; l'exclusion, la plupart du temps, des commerces de la grande distribution et de l'agriculture intensive du circuit de la MLC; une volonté de favoriser l'innovation et la quête de nouvelles manières locales de satisfaire les besoins : les consommateurs cherchant de nouveaux lieux où dépenser leur MLC, vont encourager l'émergence de nouveaux commerces locaux où dépenser leur argent local. Les monnaies locales sont donc particulièrement intéressantes à étudier en tant qu'innovations sociales, car elles représentent tout à la fois un nouvel outil (monétaire), un nouveau modèle organisationnel (horizontal et citoyen émettant une monnaie) ou encore un nouveau mode de consommation.

## 5.2. LE CAS : UNE MONNAIE POUR MONTRÉAL

À l'instar de la Gaspésie et du Demi<sup>63</sup> gaspésien, de Saint-Jean-de-Richelieu et sa monnaie Johannoise<sup>64</sup>, ou encore de Calgary avec les Calgary Dollars<sup>65</sup>, Montréal est en voie de se doter de sa propre monnaie locale et complémentaire, échangeable sur le territoire Montréalais et ses environs. Le collectif Une monnaie pour Montréal compte environ soixante-dix bénévoles<sup>66</sup>, dont une vingtaine de membres actifs et une dizaine de membres 'super actifs'<sup>67</sup>, et plus de 900 abonnés à leur page Facebook<sup>68</sup>. L'organisme fut officiellement incorporé en OBNL le 20 décembre 2016. Une phase 'test' de la MLC a été lancée au printemps 2018 dans l'arrondissement de Rosemont-La Petite-Patrie, avec comme objectif de s'étendre progressivement au reste du territoire montréalais. Le projet étant encore en cours d'élaboration lors de la rédaction de ce mémoire, il est probable que certaines des informations qui suivront aient évolué entre temps, particulièrement en ce qui a trait aux caractéristiques de la monnaie et de son fonctionnement. Nous commencerons par présenter un bref portrait du contexte géographique, politique et social dans lequel émerge le projet; nous enchaînerons ensuite sur une description du projet : la structure du collectif, le fonctionnement attendu de la monnaie, les ressources; et nous terminerons en commentant l'évolution du projet depuis l'automne 2017.

---

<sup>63</sup> Créé en coupant un billet de \$20.00 en deux

<sup>64</sup> Lancée en 2004

<sup>65</sup> Créé en 1995

<sup>66</sup> Nombre de membres adhérents au groupe Facebook fermé : Collectif « Une monnaie pour Montréal », en date de janvier 2018.

<sup>67</sup> Terminologie tirée des communications internes du collectif désignant essentiellement les porteurs du projet

<sup>68</sup> 950 abonnés en date du 8 janvier 2018

## 5.2.1. Démarrage du projet

### 5.2.1.1. Une conjoncture propice

Les années suivant la crise financière de 2008 furent marquées par l'émergence de mouvements d'une ampleur inédite comme le Printemps arabe en 2010, ou encore le mouvement des Indignés et *Occupy* en 2011. Bien que différents, ces mouvements expriment dans l'ensemble un mécontentement envers la caste dirigeante. Les politiques d'austérité, le fossé grandissant entre les riches et les pauvres au Nord comme au Sud, et un sentiment généralisé d'injustice sociale et de révolte sont notamment à l'origine de cette colère qui transcende les frontières nationales (Desrosiers 2013). Ces mouvements de contestation ne revendiquent cependant rien de concret, ce qui fut d'ailleurs l'une des critiques les plus souvent émises par ses détracteurs (Lapierre 2014). De fait, et malgré un retour au calme apparent, les années suivantes semblent marquées par un certain sentiment d'urgence, une recherche fébrile d'alternatives au modèle capitaliste, soit des idées ou des solutions novatrices à mettre de l'avant, à faire connaître ou encore à inventer. Un autre monde est bel et bien possible et souhaitable, mais il faut se retrousser les manches et l'inventer. C'est ainsi que des alternatives économiques ou sociales, individuelles ou collectives, plus ou moins récentes et souvent isolées, connaissent un élan nouveau, propulsées notamment par la force des réseaux sociaux : les Villes en transition<sup>69</sup>, l'économie circulaire, l'agriculture urbaine, le zéro-déchet, les monnaies locales, en sont des exemples. Le documentaire *Demain*<sup>70</sup> paru en décembre 2015, fut cité par la plupart des répondants lors de nos entretiens, comme étant un élément décisif, sinon déclencheur, de leur passage à l'acte.

À l'été 2016, il règne une certaine effervescence à Montréal où s'apprête à prendre place la 12<sup>e</sup> édition du Forum Social Mondial<sup>71</sup> (FSM).

---

<sup>69</sup> Mouvement qui serait né en 2006 à Totnes, petite ville de Grande-Bretagne, sous l'impulsion de Rob Hopkins. Une ville en transition cherche à proposer et bâtir un mode de vie alternatif, de manière à être plus résiliente face aux crises pétrolières et environnementales.

<sup>70</sup> *Demain* est un documentaire qui recense plusieurs de ces initiatives positives et concrètes (en termes d'agriculture, d'énergie, d'économie, d'éducation etc.), généralement portées par des citoyens, et qui fonctionnent déjà.

<sup>71</sup> Le Forum Social Mondial se positionne comme une alternative au Forum Économique Mondial. C'est un lieu de convergence des mouvements sociaux, de libre expression d'alternatives, d'échanges citoyens (...) ouvrant un espace de développement de réseaux d'Action qui favorisent la solidarité internationale, la justice sociale et environnementale, l'économie sociale, la démocratie participative etc. La 1<sup>ère</sup> édition de ce Forum a s'est tenu au Brésil en 2001.

*« Il existe d'innombrables alternatives qui fleurissent localement aux quatre coins du monde pour construire des communautés plus solidaires et respectueuses de l'être humain et des limites de la planète. Le défi consiste à rassembler ces acteurs de changement en allant au-delà des clivages nord-sud pour leur permettre d'échanger, de diffuser leurs messages et leurs actions et d'alimenter une dynamique positive de changement. Le FSM 2016 de Montréal vise à favoriser la convergence des solutions, des énergies et des humains de bonne volonté pour construire un Autre monde. » (FSM 2016)*

C'est dans ce contexte bouillonnant d'espoir et d'idées que quelques citoyens, engagés au sein de collectif Villeray en Transition<sup>72</sup> à Montréal, caressent l'idée de lancer une monnaie locale dans leur quartier. Au printemps 2016, l'un des membres de ce regroupement lance un appel à tous sur les réseaux sociaux, en quête de personnes prêtes à réfléchir à la possibilité de lancer un tel projet. Un petit groupe de 5 à 7 personnes répond l'appel, et c'est ainsi que commence l'aventure. Parmi les adhérents des premiers mois, quelques-uns d'entre eux sont également très impliqués au sein du Forum Social Mondial qui se prépare. Cette proximité permettra, dans les premiers temps, à la jeune association de mener ses réunions dans le local de travail du FSM près du métro Laurier. Au fil des premières rencontres, il devient clair que le projet suscite un vif enthousiasme du côté des citoyens, mais tout le monde n'est pas disposé à s'engager de la même manière. Et si certains sont prêts à créer une monnaie locale, d'autres cherchent tout simplement à en apprendre plus sur un sujet dont ils ignorent tout. L'idée leur vient de contacter Philippe Derudder<sup>73</sup>, considéré comme un spécialiste des monnaies locales, et qui réside justement dans les Laurentides. Ce dernier accepte de bonne grâce, et c'est ainsi que le 9 avril 2016, a lieu la première conférence du collectif autour des monnaies locales, avec le soutien de Villeray en Transition. Plusieurs dizaines de participants assisteront à cette rencontre, qui sera notamment l'occasion de faire parler du projet, et de recruter des bénévoles désireux de s'impliquer. Par ailleurs, les personnes ayant répondu *présent* provenant de partout à Montréal et même au-delà, l'idée de départ d'une monnaie pour Villeray évolue en projet de monnaie locale pour Montréal.

---

<sup>72</sup> Villeray en Transition s'inscrit dans la mouvance des Villes en transition, et cherche à mettre en application dans le quartier de Villeray, des projets d'économie de partage, d'agriculture urbaine, d'habitations écologiques et abordables etc.

<sup>73</sup> Ancien homme d'affaires français, à l'origine de l'Abeille, monnaie locale et complémentaire de Villeneuve-sur-Lot en France. Aujourd'hui, assiste les groupes qui lancent des monnaies locales, et donne également des conférences sur le sujet.

Au vu des objectifs d'achat local et d'inclusion énoncés dans la Charte des valeurs de l'Îlot, et la dimension locale des innovations sociales en général et des monnaies locales, dans ce cas précis, ne pouvant être ignorée, et, nous croyons nécessaire de présenter dans la sous-section suivante un bref portrait économique et socio-démographique du Québec et de la ville de Montréal.

#### 5.2.1.2. *Portrait de Montréal*<sup>74</sup>

Montréal est la capitale économique du Québec, seule province francophone du Canada, et la deuxième ville du pays en termes de population. Avec une superficie d'environ 1,5 millions de km<sup>2</sup>, la province du Québec est la plus vaste du Canada. La densité de la population demeure faible dans la province, environ 6 habitants au km<sup>2</sup>, bien qu'elle varie fortement en fonction des régions. Notons également que de par sa situation géographique, sa proximité avec les États-Unis, et les accords commerciaux comme l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), l'économie de la province, et celle du Canada en général, est fortement tournée vers l'extérieur.

L'agglomération de Montréal<sup>75</sup> qui comptait 1,9 millions d'habitants en 2016, rassemble près du quart de la population de la province. Montréal est aussi une ville dynamique et bilingue, où se côtoient l'anglais et le français. Près des deux tiers de la population se dit bilingue (français-anglais), tandis que 27 % ne parlent que le français, 12 % l'anglais uniquement, et une infime portion de la population est allophone. Montréal est également une métropole attractive et diverse : le tiers de la population de l'agglomération s'identifie à une minorité visible, et 15 % de la population immigrante est composée de réfugiés. Notons enfin que 0,7 % de la population totale est d'identité autochtone. En outre, la ville ne compte pas moins de quatre (4) universités, et de nombreux établissements collégiaux (CEGEP). Par conséquent, plus du quart de la population y est âgée de moins 25 ans<sup>76</sup>.

Malgré un niveau de vie assez élevé, Montréal n'échappe pas aux enjeux d'inégalités sociales. En effet, bien que le Québec ait mieux résisté à la hausse des inégalités sociales comparativement au reste de l'Amérique du Nord, une analyse du coefficient de Gini<sup>77</sup> au Québec

---

<sup>74</sup> Les données suivantes sont tirées du *Profil socio-démographique : recensement 2016* effectué par le Service du développement économique de la Ville de Montréal.

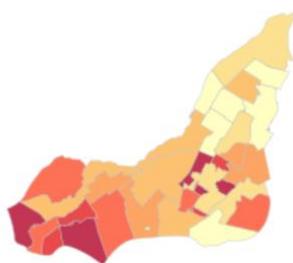
<sup>75</sup> Qui comprend l'Île de Montréal et les îles avoisinantes.

<sup>76</sup> 28 % en 2016.

<sup>77</sup> Le coefficient de Gini est une mesure, dont la valeur varie entre 0 et 1, utilisée dans l'analyse des inégalités de revenus. 0 représentant la situation d'égalité parfaite et 1, l'inégalité parfaite. Source : Fréchet *et al.* 2012, p.46.

entre 1976 et 2011, montre que les inégalités augmentent dans la province (FTQ 2016), et Montréal n'y fait pas exception. Le revenu d'emploi moyen en 2016 y était de 50 500 \$ pour les 25-64 ans (ISQ<sup>78</sup>), mais près de 17% de la population était en situation de faible revenu<sup>79</sup>. Il s'agit majoritairement de jeunes de moins de 17 ans, et d'aînés de 65 ans et plus. Le taux de chômage y est de 9,0 % et, les hommes seraient plus touchés par le chômage que les femmes. Par ailleurs il semblerait que les disparités économiques s'affirment en fonction des quartiers : d'une manière générale, les quartiers plus à l'est de l'Île (Saint-Michel, Montréal-Nord ou encore Hochelaga-Maisonneuve) affichent un revenu moyen moins élevé que l'ouest de l'île. Autre fait intéressant, les quartiers où habitent le plus grand nombre de Montréalais qui gagnent un revenu supérieur à 100 000 \$ (Côte-des-Neiges, Plateau-Mont-Royal ou encore Ville-Marie, sont également les quartiers affichant les plus grands écarts de revenus entre leurs résidents (Harrison-Julien 2014).

**Figure 8. Revenu moyen par habitant**



Légende : Les couleurs les plus chaudes (à l'ouest) traduisent les revenus les plus élevés, les couleurs les plus froides, les revenus les plus faibles.

**Source:** Harrison-Julien (2014)

Nous croyons important de préciser que les inégalités sociales constituent un thème vaste, qui peut être analysé sous des angles multiples tels le revenu, la santé ou encore l'éducation, et pouvant toucher différents groupes, comme les jeunes, les minorités visibles ou les familles monoparentales (FTQ 2016)<sup>80</sup>. La notion d'exclusion ou d'exclusion sociale ne fait pas non plus

<sup>78</sup> Institut de la statistique du Québec.

<sup>79</sup> Fondé sur les seuils de faible revenu après impôt (de Statistique Canada) : SFR-Apl.

<sup>80</sup> Nous reprendrons la définition en trois (3) dimensions de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), où les inégalités sociales 1) résultent d'une distribution inégale des ressources; 2) elles sont produites par la société; et 3) pour exister, les inégalités sociales s'appuient sur un sentiment d'injustice (FTQ 2016).

consensus ni sur sa définition, ni sur les situations qu'elle englobe, et la thématique a été largement débattue et critiquée (Lechaume et Brière 2014). Au Québec, le Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion en propose la définition suivante : « *l'exclusion sociale est le résultat d'un ensemble de processus économiques, politiques, institutionnels, culturels, souvent interdépendants et cumulatifs, qui mettent des personnes ou des groupes à part dans la société* » (Lechaume et Brière 2014, p. 18). L'exclusion peut concerner différentes dimensions, soit : les conditions matérielles, le logement, la santé, le travail et l'emploi, l'éducation et les réseaux (personnels, institutionnels, organisationnels).

## 5.2.2. Gouvernance et fonctionnement du collectif

C'est donc dans ce contexte local et international que démarrent, au printemps 2016, les premières rencontres du groupe. Malgré un fort taux de roulement, et des degrés d'engagement différents parmi les nouvelles recrues, un noyau de convaincus se forme autour du projet. Dès la seconde réunion, les membres discutent de la nécessité d'adopter un mode de gouvernance en adéquation avec les valeurs du groupe.

### 5.2.2.1. Sociocratie, communication non-violente et prise de décision

L'idée d'une monnaie locale *citoyenne* s'appuie en premier lieu sur une volonté de réappropriation citoyenne du fait monétaire. Parmi les bénévoles réunis, quelques-uns sont exposés à la culture du FSM, et sont séduits par les principes de démocratie horizontale qu'il véhicule, dont les idées de structures non-hiérarchiques, de communication non violente, ou encore de sociocratie. Ils décident donc de vulgariser ces modèles aux membres du collectif naissant, et de les appliquer à leurs échanges. C'est ainsi que dès les premiers temps et tout au long de la première année, le collectif a adopté, ou du moins tenté de mettre en application, les principes de la sociocratie. La sociocratie<sup>81</sup> est un mode de gouvernance participative, avec un pouvoir de décision distribué et sans pouvoir centralisé. Elle met l'accent sur le processus de décision, proposant des méthodes concrètes, afin d'amener le groupe à la décision la plus acceptable pour tous (Swenson 2016).

---

<sup>81</sup> Du latin « socius » : compagnon ou associé, et du grec « kratos » : pouvoir, le terme sociocratie signifie littéralement le pouvoir des associés, soit « *un ensemble d'individus associés par un tissu relationnel fort et des intérêts communs* » (Source : The Sociocracy Group 2018).

« *Self-determination involves the capacity to act autonomously. On an individual level, this involves utilizing one's capacity to choose how to satisfy one's needs*<sup>82</sup>. (...) *On a collective level, people are self-determining when they are capable of negotiating, deciding and acting together voluntarily*<sup>83</sup> » (Romme 1999, p. 803).

Si les formes traditionnelles de contrôle s'appuient sur la domination (supervision, contrôle de la performance, structures hiérarchiques), la sociocratie s'appuie sur une conception différente du pouvoir : l'autodétermination (Romme 1999). Parmi les différences notables, on relève une communication *latérale* (versus *top-down* ou verticale), des structures temporaires, une communication et coopération informelles, la recherche du consensus, un engagement envers les objectifs de groupe etc. Le contrôle ici ne passe pas par le pouvoir, mais par les mécanismes de rétroaction (Romme 1999). Malgré toute la bonne volonté du groupe, l'auto-organisation en horizontalité s'avéra complexe à mettre en œuvre, d'autant qu'aucun des membres du collectif ne détenait d'expertise réelle en sociocratie. Le collectif fit donc appel à un organisme proposant des formations en sociocratie, et opta, à la fin de l'année 2016, pour un atelier-conférence en sociocratie d'une durée de trois heures. D'une manière générale, la mise en application de la sociocratie passe par 4 principes fondamentaux (The Sociocracy Group 2018), qui furent mis en œuvre de manière plus ou moins efficace dans le cadre du projet :

- Le fonctionnement en cercles
- Le recours au consentement
- Des élections sans candidats
- La notion de doubles liens

### *L'organisation en cercles*

L'organisation sociocratique se divise en une hiérarchie de cercles autonomes, qui se superpose à la structure pyramidale classique. Chacun des cercles est animé par une mission qui lui est propre. Dès les débuts et jusqu'à l'automne 2017, les membres du collectif Une monnaie pour Montréal se répartissent le travail en s'organisant par cercles thématiques, dont l'orientation a été validée en Plénière. Bien qu'ils aient évolué au fil du temps, l'on retrouvait par exemple le cercle communication interne, chargé d'assurer la circulation de l'information au sein du collectif; le cercle économie, chargé de réfléchir au modèle économique notamment, ou encore le cercle

---

<sup>82</sup> Citant Deci 1980

<sup>83</sup> Citant Dahl 1989; et Emery 1980.

technique et stratégie, en charge de la plateforme transactionnelle. Les cercles sont égaux en termes de pouvoir, mais ils sont toutefois chapeautés par un cercle hiérarchiquement 'supérieur', c'est la Plénière. Celle-ci se réunit deux fois par mois, et œuvre à la consolidation des fondations du projet et à son développement; elle propose et met en œuvre les orientations stratégiques et opérationnelles, de la conception à l'évaluation<sup>84</sup>. La Plénière dispose, en tant que groupe, d'un pouvoir décisionnel qui prévaut sur les autres cercles, les décisions prises en Plénière valant pour l'ensemble du collectif. De manière concrète, des questions spécifiques sont proposées puis débattues au sein d'un cercle spécifique. Une personne est responsable de décider de l'ordre du jour sur la base de l'état actuel du projet ou selon les sujets qui devaient être abordés, bien que, dans l'ensemble, chacun pouvait dire au préalable quel sujet il ou elle souhaitait voir discuté. Une fois les questions débattues au sein du cercle, celui-ci amène ses propositions à la Plénière :

*« Les propositions étaient envoyées à peu près une semaine avant la Plénière. Donc les gens prenaient connaissance des propositions, plus ou moins dépendamment de leurs disponibilités, pour être en mesure soit de demander des précisions en Plénière, ou accepter [les propositions] ou s'opposer en proposant des pistes pour trouver une alternative. [Dans ce cas, il] faut qu'elle soit débattue d'abord dans le cercle et reformulée avant qu'on ne l'accepte » R4*

#### *Le recours au consentement*

En fonctionnement sociocratique, aucune décision importante ne peut être prise si un membre du cercle y oppose une objection raisonnable : « (...) nous avons pris une décision par consentement quand tous les membres du cercle consentent à prendre le risque de mettre en pratique la proposition qui leur est soumise » (The Sociocracy Group 2018). Cette recommandation ne s'applique pas, en théorie, à la prise de décisions opérationnelles. Le collectif a tenté d'adopter ce mode de prise de décision dès les premières rencontres. Au moment de la prise de décision, le groupe procède à un vote. Si des membres ayant voté contre une décision y opposent une objection forte et argumentée, la décision est rejetée. En l'absence totale d'opposition formelle, la décision est adoptée. Ce n'est donc pas le vote de la majorité qui l'emporte.

---

<sup>84</sup> Source : Google Drive, (ancienne version) *Projet de Règlements généraux*, mars 2017

### *Les élections sans candidats*

Les membres d'un cercle sont choisis et affectés dans leurs fonctions à partir de propositions formulées par les membres du cercle. Ces propositions sont par la suite discutées puis la décision finale est prise sur la base du consentement. L'élection du premier conseil d'administration du collectif se déroula de cette manière. Notons que dans leur cas, les 'postes' ont une fonction plus symbolique que réelle :

*« Donc il a fallu à un moment donné, pour être en adéquation avec la législation, créer un statut avec une forme juridique. La forme juridique nous obligeait à avoir un président, un secrétaire. On les a élus selon le système sociocratique, mais ça voulait dire qu'ils n'avaient pas de poids de décision. La fonction n'était pas une stature. Il n'y avait pas de prise de décision supérieure ou de hiérarchisation du tout. En fait c'était juste pour signer des documents ». (R5)*

Dans le cas d'Une monnaie pour Montréal, la première élection se déroula comme suit. Les membres présents ont commencé par définir ensemble les postes à créer et pourvoir. Chacun des participants s'est présenté, suivi ensuite d'un tour de table où chacun a pu mettre en avant les qualités et valeurs qui, selon elle ou lui, sont attendues pour remplir la fonction de président(e), de trésorier(e) etc. Ensuite, les participants ont noté sur un papier le nom de deux personnes les plus à même de remplir adéquatement ces fonctions selon eux. Ces propositions furent remises à un animateur, qui redonna ensuite la parole à chacun, de manière à leur permettre d'expliquer leur choix : la personne élue étant celle ayant obtenu le plus de vote. Cette personne peut ensuite accepter ou refuser le rôle.

### *Les doubles-liens ou la rétroaction*

Dans une organisation sociocratique il est attendu qu'au moins deux personnes issues d'un cercle donné, prennent part aux décisions du cercle immédiatement supérieur. Cette double représentation permet aux idées des membres de l'organisation de se faire entendre à tous les sommets. La rétroaction a pour objectif de garantir une communication de qualité. L'on parle ici de liens entre cercles hiérarchiques. Dans le cas d'Une monnaie pour Montréal, il y avait un référent pour chacun des cercles thématiques, dont le rôle s'apparente à celui de chargés de projet : réservation des lieux de réunions, créer l'ordre du jour, déterminer les problématiques à discuter etc. C'est le référent qui agit en tant que représentant du cercle thématique, au sein de la Plénière. Pour éviter une stature de *leader* ou de *chef*, et de manière à assurer la présence de tous en plénière, le collectif faisait une rotation des référents tous les deux mois, ce qui exige quand même un engagement non négligeable sur plusieurs semaines de la part des bénévoles.

### *La communication non-violente (CNV)*

La communication non violente est une méthode visant à améliorer la communication verbale, particulièrement pertinente dans la résolution de conflits et la mise en place de relations harmonieuses. Sans entrer dans les détails de la CNV<sup>85</sup>, nous mentionneront simplement que les membres du collectif mettent en place certaines pratiques visant à assurer une certaine forme de bienveillance dans les échanges. Toutes les rencontres se déroulent de la même manière, et commencent (et se terminent) par un tour de ressenti, aussi appelé *check-in/check-out*, durant lequel chacun est invité à dire quelques mots sur son état d'esprit ou ses préoccupations.

*« En début de réunion, en début de plénière, tu fais une espèce de tour météo au début. Tu demandes à chacun de dire comment ça va, comment il se sent, puis un peu de déposer les autres choses de l'extérieur pour pouvoir être pleinement présent (...) Puis à la fin, le check-out c'est un peu la même chose, mais il faut faire un tour de parole de tout le monde, où chacun dit un peu comment il se sent encore. Puis après de faire un retour sur la réunion dans le sens de 'comment ça a été la réunion, est-ce qu'il y a des choses à améliorer, qui se sont mal passées' » R7*

Par ailleurs, au début de chaque rencontre, les membres choisissent un *gardien du temps*, et un *modérateur*, à qui reviendra, notamment, le rôle de décider si une objection est recevable ou pas.

#### *5.2.2.2. Adoption de la Charte et forme juridique*

Durant la première année, le collectif va s'attaquer à la définition de ses valeurs. Cette étape va réunir des personnes de tous horizons qui vont se joindre au projet sur des périodes plus ou moins longues, et chercher à faire émerger collectivement les principes qui leur sont chers. La Charte des valeurs du collectif (jointe à l'Annexe E) fut officiellement adoptée durant la Plénière du 29 octobre 2016. Cette monnaie se voulant un outil de transition et de transformation sociale, ses objectifs et valeurs sont cohérents avec ceux prônés par le mouvement des Villes en transition. Les valeurs mises en avant sont principalement d'ordre :

- Écologique : la MLC vise à réduire le transport de marchandises, à favoriser une consommation dite locale ainsi qu'une économie durable.

---

<sup>85</sup> Pour plus d'informations sur la CNV, voir Rosenberg, Marshall B. 2005. *Les mots sont des fenêtres (ou des murs) : Introduction à la communication non violente*. Nouv. Éd. Paris : La Découverte.

- Économique : elle tend à redynamiser les espaces concernés (économie locale), tout en renforçant les liens au sein d'une sphère d'échange délimitée [*autonomisation*].
- Citoyen : elle encourage les processus participatifs et démocratiques et responsabilise les communautés [*empowerment*] par la réappropriation de la monnaie.
- Humain : elle cherche également à renforcer les liens sociaux, d'échange et solidarité

En parallèle, le groupe doit également réfléchir à des questions plus prosaïques, mais tout aussi pressantes, telle l'ouverture d'un compte en banque ou la constitution d'une personne morale. Cette étape s'est aussi révélée un défi de taille car le mode de gouvernance sociocratique n'est pas en adéquation avec l'environnement institutionnel actuel :

*« L'organisation devait se trouver une structure un peu plus administrative, pour fonctionner, et là du coup on s'est retrouvés pris avec les lois du fédéral, les habitudes d'OBNL, les habitudes de conseils d'administration, qui ne laissent pas place à tout ce fonctionnement-là. Les lois sont faites pour créer un système hiérarchique de pouvoir (...) Et c'est contradictoire avec la sociocratie » R2*

Le groupe finit par mettre en place la structure exigée, tout en prenant les mesures nécessaires pour maintenir son mode de fonctionnement sociocratique. C'est ainsi que, depuis décembre 2016, le collectif est administré par un Conseil d'administration (CA) composé de trois à neuf membres, nommés par l'Assemblée générale pour un terme de deux ans. Selon les règles du collectif, le CA a pour obligation de se réunir au moins quatre fois par an, sur convocation du/de la président(e) ou de deux administrateur(e)s. Les décisions y sont prises à la majorité des voix<sup>86</sup>. L'Assemblée générale, composée de tous les membres effectifs, se tient au moins une fois par année. Notons qu'actuellement, le collectif est administré par un CA qui n'a été élu que pour un an. En effet, à la fin 2017, le groupe est confronté à une crise interne et doit conjuguer avec de nombreux départs de membres clés. Pour continuer à fonctionner et maintenir le lancement de la monnaie, prévu pour le printemps 2018, le collectif se dote d'une structure temporaire et élit un nouveau Conseil d'administration temporaire, pour une durée d'un an.

### 5.2.3. Modèle économique et fonctionnement de la monnaie

---

<sup>86</sup> Source : Google Drive, (ancienne version projet des) *Règlements généraux de la MLC*, Cercle admin/finance, Mars 2017

### 5.2.3.1. Choix d'un modèle économique : deux visions s'affrontent

Dès le départ le groupe semble animé par deux visions : d'un côté il y a ceux plutôt intéressés à créer une monnaie locale plus 'traditionnelle', semblable à ce qui se fait en Europe et particulièrement en France<sup>87</sup>, et qui agirait principalement en tant qu'outil de sensibilisation. Et d'un autre côté, il y a ceux qui souhaitent réfléchir à des façons de transformer l'outil, le réinventer. Jusqu'à la fin de l'année 2017, il semble que ce soit cette vision qui domine. C'est ainsi que le collectif explore les possibilités d'une monnaie qui perdrait de la valeur graduellement (monnaie fondante), ou qui serait redistribuée sous forme de revenu minimum garanti versé en MLC. Il n'existe pas, à l'heure actuelle, de modèle de monnaie locale intégrant un revenu universel.

*« Mais tout ça pour dire que notre ambition quand même à Montréal, c'est d'avoir un vrai effet, à la fois économique, à la fois environnemental et à la fois social. On place la barre un petit peu haute, avec toutes les difficultés que ça peut avoir » R2*

*« Mais en fait on voulait que cette MLC favorise le système de décroissance, c'est-à-dire la première fois qu'on met en application pour de vrai, avec de la monnaie, un système de décroissance ». R5*

Ce débat complexe, qui s'apparente à de la philosophie économique, a été à l'origine de beaucoup de chocs d'idées et de dissensions, mais a aussi animé le groupe pendant les premières années. C'est en effet ce modèle, très complexe, qui a été retenu par le collectif, du moins jusqu'à l'automne 2017. Pourtant, au fur et à mesure que le collectif avançait dans une certaine réalité, ce modèle ambitieux finit par se heurter à différents murs. Aujourd'hui, le projet de revenu universel a été mis de côté, le temps de réfléchir et de mettre sur pied une monnaie locale plus 'traditionnelle', et de la faire fonctionner.

### 5.2.3.2. Phase pilote et fonctionnement prévu

Après deux années de travail et de réflexion, le collectif est enfin prêt, en mars 2018 à tester sa monnaie. Deux mois auparavant et après de nombreux débats, la monnaie s'était vu attribuer un nom officiel : l'Îlot Montréal. Pour la phase test, le choix s'est arrêté sur l'arrondissement de Rosemont-La Petite-Patrie, en collaboration avec une poignée de commerces de la promenade Masson. L'objectif est de lancer une phase test de la monnaie au sein d'un quartier spécifique et avec un nombre limité de membres et de commerces d'abord, et par la suite, de l'étendre progressivement à l'ensemble du territoire montréalais. L'événement de lancement eu lieu en très petit comité, avec une dizaine de personnes présentes.

---

<sup>87</sup> Par exemple le Sol-violette à Toulouse, la Gonette à Lyon, l'Eusko au Pays-Basque, le Galléco à Rennes etc.

La MLC est à parité avec le dollar, c'est-à-dire que \$1 MLC = \$1 CAD. Les commerçants adhérents pourront accepter le paiement total ou partiel en MLC. La conversion inverse, MLC → CAD, est non admise, sauf exceptions. Durant la phase de lancement, la MLC sera adossée à 100% au dollar canadien, c'est-à-dire que les dollars accumulés lors de la conversion CAD → MLC ne seront pas utilisés pour le fonctionnement de l'OBNL, mais placés dans un compte à Caisse d'Économie Solidaire de Desjardins. Ils pourraient cependant, sous certaines conditions, servir à reconvertir la MLC des commerçants en \$CDN<sup>88</sup>, auquel cas des frais (à hauteur de 5%) pourraient être appliqués<sup>89</sup>. L'Îlot est aussi une monnaie numérique à 100 %. Cette option s'est imposée car elle fut évaluée comme étant la moins coûteuse en termes de mise en œuvre et de maintenance, et la plus adéquate dans l'éventualité où l'association aurait à reverser un revenu universel garanti. Néanmoins, ils n'excluent pas la possibilité de jumeler leur monnaie numérique à une monnaie en papier par la suite. Les membres de l'Îlot recevront une carte de paiement, que les commerçants pourront lire à l'aide d'un téléphone intelligent. Pour l'instant, cette carte n'étant pas encore accessible, les membres se connectent à leur compte Îlot, à travers une application sur téléphone intelligent, tablette ou ordinateur, puis convertissent leurs dollars canadiens en Îlot.

### 5.2.3.3. Pérennité

Afin d'obtenir leur carte de paiement et transiger en Îlot, il est attendu que les adhérents-membres devront payer une cotisation annuelle<sup>90</sup> dont le montant évolue selon leur statut, individu ou entreprise, et du nombre d'employés dans le cas des entreprises. La reconversion des MLC en monnaie conventionnelle n'est pas encouragée : seuls les commerçants pourraient se voir autoriser cette option, avec un coût de conversion d'environ 5%. Ce revenu servirait alors à financer le fonctionnement de l'OBNL (2%) et au remboursement de ses frais bancaires (3%)<sup>91</sup>. Le collectif est en réflexion sur la possibilité à plus long terme, d'intégrer à la MLC un revenu de base garanti. Cet élément fait partie intégrante du modèle et des aspirations du collectif. Il s'agirait d'intégrer progressivement un revenu de base (environ 1\$ d'Îlot, par semaine ou par mois au début), mais qui augmenterait au fur et à mesure que le réseau se consolide. Les commerçants qui affichent certaines valeurs sociales et environnementales, de même que les organismes communautaires, pourraient eux aussi recevoir un appui régulier, à la hauteur de l'impact positif de leurs activités.

<sup>88</sup> Source: Google Drive, *Budget 2018*

<sup>89</sup> Source: Google Drive, *Extrait du compte-rendu de la Rencontre avec la CES Desjardins*, Mai 2017

<sup>90</sup> Pouvant aller de CAD \$5 à \$100, selon les informations disponibles en date de janvier 2017

<sup>91</sup> Source: Google Drive, *Admin-finance-budget*.

#### 5.2.4. Ressources

Bien que l'OBNL prévoit éventuellement de régler ses dépenses à partir des revenus engendrés par la cotisation annuelle de ses membres et la taxe de reconversion de 5% des commerçants, Une monnaie pour Montréal fonctionne à ce jour sans local ni personnel permanents<sup>92</sup>; le collectif ne bénéficie non plus d'aucune forme de soutien financier ou de subvention. L'essentiel de son fonctionnement repose donc entièrement sur les ressources gratuites, ainsi que l'engagement et les compétences de ses bénévoles.

##### 5.2.4.1. Technologies et outils de communication

###### *Communication et projet de plateforme collaborative*

Dans une association à la gouvernance horizontale complexe, les outils de communication occupent une place non négligeable. Dans le cas de l'Îlot, moyens privilégiés, à l'interne comme avec les citoyens, demeurent les plateformes gratuites présentes sur le Web. Différents logiciels et supports sont utilisés pour la communication à l'interne; au tout début du projet, la communication entre bénévoles se faisait essentiellement par courriel. Le groupe avait également recours à une plate-forme collaborative de gestion de contenu web, Agora dont l'interface permet de gérer, partager, mettre à jour des fichiers. Ces supports ont été progressivement délaissés et remplacés, en fonction de l'intérêt et suggestions des membres. Désormais, le fonctionnement du collectif s'appuie essentiellement sur 3 outils :

- Un groupe Facebook privé qui compte 70 membres<sup>93</sup>. Les membres peuvent y lancer des discussions, proposer des informations-liens-vidéos-articles etc. Les comptes-rendus des rencontres y sont également accessibles<sup>94</sup>.
- Google Drive, un service de stockage et de partage de fichier dans le *cloud*. C'est leur principal outil de stockage de documents, sous différents formats.
- Trello, outil en ligne de gestion de projet, adopté par le collectif à la fin 2017. Il s'agit d'un logiciel gratuit qui s'appuie sur la méthode Kanban<sup>95</sup>, et vise à faciliter le travail collaboratif et la gestion de deadline-des échéances-échéanciers (?).

---

<sup>92</sup> Source: Google Drive, *Budget 2018*.

<sup>93</sup> En date du 8 Janvier 2018

<sup>94</sup> Depuis au moins octobre 2016.

<sup>95</sup> Méthode d'amélioration continue, aussi appelée 'juste à temps'

Les relations et communication avec la communauté, partenaires et adhérents potentiels à la MLC de Montréal, se fait essentiellement à partir d'un groupe Facebook ouvert, et de leur site web. Au courant de l'année 2017, poussés par un désir d'horizontalité et profitant de l'expertise d'un de ses bénévoles, spécialisé en développement de technologies web, le groupe s'était lancé dans la mise sur pied d'une plateforme collaborative. Cette plateforme, intégrée à même le site web de la monnaie, devait permettre aux citoyens et aux bénévoles de collaborer, partager leurs questions-réponses, voter, organiser des rencontres etc.

*« Il y a eu la création de la plate-forme. On l'a vraiment utilisée quand même pendant six mois la plateforme. (...) une plateforme avec les différents cercles [où l'on retrouvait] chaque compte rendu par cercle, les dates de réunions des cercles, les membres des cercles, les décisions qui avaient été prises par chaque cercles... et (...) il y avait un cercle collectif dans lequel on pouvait mettre des sondages » R4*

*« (...) par volonté de transparence, parce que ça [ne] sert à rien de monter une monnaie si on n'est pas 100% transparents (...) et c'est pour ça que la plateforme collaborative, c'était très important pour nous que le grand public puisse y participer aussi et voir ce qui se passe derrière les coulisses » R3*

Ce projet de plateforme collaborative finit par être mis de côté à l'automne 2017. La plateforme s'avéra être un outil assez complexe, qui requiert un certain apprentissage de la part de ses utilisateurs. Par ailleurs, la mise en œuvre de la plateforme collaborative exigeait du temps et des compétences très techniques, alors qu'en parallèle il fallait aussi mettre en place et adapter les outils nécessaires au fonctionnement de la monnaie (comme par exemple l'interface transactionnelle, qui permettrait aux citoyens d'accéder à leur relevé d'opérations, d'effectuer des virements à d'autres utilisateurs, de créditer leur compte en MLC etc.). Cette charge de travail entraînait non seulement des délais additionnels, mais en plus reposait principalement sur les épaules d'un seul bénévole. Le nombre de bénévoles ayant d'ailleurs diminué de façon significative à la fin 2017, le collectif opta pour des outils plus simples, et adaptés à la mise en place de projets, comme le logiciel Trello par exemple. La plateforme fut mise de côté, avec dans l'idée de la réimplanter dans un futur proche, une fois la monnaie lancée.

#### *Plateforme transactionnelle*

Au cours de l'année 2017, le collectif accueille un membre de la monnaie SoNantes<sup>96</sup>, nouvellement arrivé à Montréal, et qui va offrir un soutien technique additionnel au groupe. En

---

<sup>96</sup> Monnaie locale et complémentaire nantaise, lancée en 2015.

effet, pour faire fonctionner sa monnaie numérique, le collectif opte pour le logiciel *Cyclos*, logiciel informatique développé à la demande du Parlement européen par une firme des Pays-Bas, et utilisé par certaines monnaies locales et institutions financières. Cyclos s'aligne plutôt aux normes européennes de sécurité bancaire<sup>97</sup>, mais son principal avantage pour le collectif c'est d'être gratuit. La monnaie complémentaire nantaise ayant adapté l'interface graphique du logiciel aux besoins de sa monnaie, le partenariat entre les deux équipes va permettre l'adaptation de cette interface aux besoins de la monnaie à Montréal.

#### *5.2.4.2. Bénévoles et autres partenaires*

En l'absence de revenus et de personnel permanent, la principale force du collectif demeure ses bénévoles. Malgré un certain roulement et plusieurs ajustements en cours de route, le projet s'appuie sur un nombre relativement stable d'environ une dizaine de bénévoles très impliqués, bien qu'à certains moments forts du collectif, particulièrement durant la première année, ce nombre pouvait atteindre plus d'une cinquantaine de personnes en Plénière ou durant les séances d'information. Ces bénévoles dits 'super-actifs' se chargent de tâches variées allant de l'organisation des rencontres et Plénières, à la rédaction et diffusion des comptes-rendus, en passant par l'élaboration du budget, la recherche de partenaires, la prise en charge du site-web ou la gestion des plates-formes etc. S'ils sont quelques-uns à porter le projet depuis ses débuts, et d'autres se sont greffés au projet en cours de route.

Durant l'année 2016 et la première moitié de l'année 2017, les bénévoles arrivent généralement dans le collectif en ayant d'abord assisté à une séance d'information sur la monnaie. Ces séances d'introduction d'une durée de deux heures, sont prises en charge de façon plus ou moins régulière par un à trois bénévoles, et eurent lieu pendant plusieurs mois à la Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). Elles furent l'occasion de faire de la sensibilisation auprès des citoyens, mais aussi de faire connaître le projet et de recruter de nouveaux membres. À la suite de la séance, les personnes qui souhaitent s'impliquer sont invitées à participer à une Plénière, et se voient octroyer l'accès au Google Drive, de façon à pouvoir se mettre à jour au niveau des avancées du collectif. Cette étape exige un certain sens de l'initiative de la part des nouveaux inscrits, ce qui n'était pas nécessairement le cas de tous. Par la suite, les nouveaux bénévoles choisissent un, ou plusieurs, cercles thématiques dans lesquels ils souhaitaient s'impliquer ou pour lesquels ils ont des compétences particulières : technique, pédagogique, communication

---

<sup>97</sup> Source : Google Drive, *Matériel de recrutement pour les ambassadeurs*, Cercle Accueil Pédagogie

etc. La structure du projet exige une présence et un engagement soutenus de la part de ses bénévoles : en plus des Plénières qui se déroulent un samedi sur deux, les membres des cercles thématiques se réunissent eux aussi, généralement une à deux fois par semaine. Il arrivait également que les membres d'un cercle thématique se rencontrent en groupe plus restreint, en atelier, pour réfléchir à une thématique particulière. Ce mode de fonctionnement qui dura jusqu'à l'été 2017, fut particulièrement exigeant et éprouvant pour plus d'un.

Plusieurs activités furent tout de même mises en place par les bénévoles durant les premiers 18 mois du collectif : la création ainsi que la gestion des pages Facebook du groupe, la coordination d'une rencontre inter-monnaies du Québec à laquelle prend part la monnaie locale de Québec<sup>98</sup>, la participation aux Conseils de mairie et la rencontre de différents maires d'arrondissements de Montréal, le démarrage de liens avec la Caisse d'économie solidaire Desjardins<sup>99</sup> etc. Les actions de ses membres permirent ainsi au collectif de tisser des liens avec quelques organisations. C'est ainsi que fut entamée une collaboration avec la Caisse d'économie solidaire Desjardins. Une première rencontre eut lieu au printemps 2017, réunissant aussi des représentants de la MLC de Québec ainsi que le TIESS<sup>100</sup> à titre d'observateurs<sup>101</sup>. Le collectif se rapproche également de la communauté universitaire. Ils réalisent notamment en octobre 2016, une présentation-conférence sur le thème de la monnaie locale à HEC Montréal, durant la Semaine d'innovation sociale. Le groupe sera par la suite associé à un projet étudiant dans le cadre d'un cours de maîtrise. Cette collaboration sera bénéfique pour le collectif autant que pour les étudiants : ces derniers ont ainsi l'opportunité d'élaborer des propositions concrètes en matière de sociofinancement, de modèle d'affaires et de budget; et le collectif peut ainsi bénéficier d'un soutien gratuit d'étudiants encadrés par les professeurs.

### 5.2.5. Évolution du projet : la do-ocratie

Au cours de l'été 2017, les difficultés du collectif culminent sur une véritable crise interne, qui se solde à la fin de l'été-début de l'automne par de nombreux départs et une réorientation stratégique du projet. Si au début ce regroupement citoyen avait dans l'idée de lancer une monnaie locale à

---

<sup>98</sup> Le BLÉ

<sup>99</sup> La Caisse d'économie solidaire est une institution financière spécialisée en économie sociale et en investissements responsables, et qui propose également des solutions de financement s'adressant spécifiquement aux coopératives et OBNL

<sup>100</sup> Territoires innovants en économie sociale et solidaire, organisme de liaison et de transfert en innovation sociale, <http://www.tiess.ca/qui-sommes-nous/le-tiess-en-bref/>

<sup>101</sup> Source : Google Drive, *Compte-rendu*, Cercle Administration/Finance/Banques.

Montréal, le projet s'avéra plus complexe au fur et à mesure de son avancement et ce, à différents niveaux. En premier lieu, le modèle économique choisi s'avéra complexe à mettre à œuvre. Plus que la simple mise sur pied d'une monnaie locale, le collectif s'était donné pour mission de réinventer la monnaie locale, de l'émanciper de la monnaie conventionnelle, et d'y intégrer un revenu universel. Voilà un projet qui exige un haut degré de connaissances techniques, et une compréhension approfondie non seulement des principes de fonctionnement monétaire, mais aussi de l'économie, de la psychologie humaine etc. Petit à petit, les débats se prolongent, la technicité des arguments augmente, et plusieurs bénévoles se désengagent du projet. Cette difficulté à se mettre d'accord sur le modèle économique de la monnaie finit par affecter d'autres aspects du projet, tous aussi essentiels comme la programmation du site web et de la plateforme transactionnelle, l'ouverture d'un compte bancaire, ou la mise sur pied de la campagne de sociofinancement nécessaire à la poursuite de certaines activités.

*« Et puis donc le sociofinancement, le concept qui n'était pas terminé, la monnaie qui techniquement n'était pas là non plus! On essayait d'avoir Desjardins, s'ils pouvaient nous aider ou pas mais on n'avait pas bouclé le [côté] technique. Pourquoi lancer le sociofinancement si tu n'as pas le concept économique et t'as pas le [côté] technique? Et puis donc du coup les gens ils voulaient avancer, avancer, mais avancer dans quoi, où comment? » R5*

Le mode de gouvernance choisi rajoute un degré supplémentaire de complexité. En effet, la sociocratie est un mode de fonctionnement non conventionnel par rapport aux habitudes actuelles, et qui s'avère très complexe à mettre en œuvre. La prise de décision par consentement notamment fut source de lenteur et frustrations. C'est ainsi que le choix d'un nom pour la monnaie par exemple, devint un processus particulièrement éprouvant qui s'étala sur plus d'un an et demi.

*« Du coup le choix du nom ça a été un processus... je ne veux pas dire chaotique là mais ça a été la débâcle totale, où on n'arrivait pas à se mettre d'accord même sur comment on allait choisir le nom ... La saga du nom ça fait partie des discussions qui ont été difficiles » R8*

C'est ainsi qu'arrive l'été 2017, caractérisé par un certain relâchement typique des vacances, et encore moins de bénévoles sont présents. Frustrés par le manque d'action, certains membres vont vouloir accélérer les choses en se donnant des objectifs plus précis selon un échéancier serré, tel le lancement d'une campagne de socio financement.

*« Plus on avançait dans la technique, plus le groupe s'est rétréci. Et puis c'est aussi tombé sur des périodes estivales, où les gens partaient en vacances. Donc c'est aussi tombé sur une période où d'un seul coup on avait envie que la monnaie elle sorte rapidement. Donc qu'il fallait qu'on sorte les règlements (...) pour que ça se fasse*

*derrière. Donc tout ce à quoi on n'avait pas vraiment réfléchi et qui aurait dû être porté par plus de gens d'ailleurs, on s'est retrouvés à vouloir se faire dans une période où les gens étaient partis en vacances. C'était pas sain comme façon de faire » R2*

Ce brusque revirement de situation va être l'élément déclencheur d'une crise interne qui culminera en une série de départs. À la fin de l'été, le projet semble sur le point de s'arrêter : des dizaines de personnes mobilisées et enthousiastes de la première année, il ne reste plus qu'une poignée de bénévoles. À la fin de l'automne, quelques membres se retrouvent pour faire une mise au point, et décident de poursuivre le projet. Ils se mettent d'accord sur l'abandon, temporaire du moins, de la sociocratie, et mettent en place un autre type de gouvernance, axée sur l'action, plutôt que la prise de décision. Ce nouveau mode de fonctionnement, la do-ocratie<sup>102</sup>, est sensé faciliter la prise d'initiative : chacun a du pouvoir à la mesure de ce qu'il accomplit<sup>103</sup>.

*« Donc ce n'est plus une gouvernance au mérite par rapport à (...) une autorité d'une structure que tu as mise en place. C'est vraiment ceux qui font qui décident et du coup, c'est beaucoup plus sain parce que c'est pas des gens qui n'ont rien fait, qui ont juste participé aux plénières puis 'blablaté' qui vont décider collectivement d'un truc, c'est ceux qui font qui décident » R7*

Les membres maintiennent toutefois certains processus collectifs qui avaient le mieux fonctionné par le passé, en particulier ceux inspirés de la communication non-violente (CNV), notamment les tours de ressenti en début et à la fin de chaque rencontre. Le projet est repris en main : le collectif abandonne temporairement tout projet connexe (plateforme collaborative, sociocratie) et revient à son objectif premier, mettre sur pied une monnaie locale et complémentaire pour Montréal. En l'espace de quelques mois, ils optent pour un modèle économique 'de base'<sup>104</sup>, finalisent les démarches auprès de la Caisse d'économie solidaire afin de se doter d'un compte bancaire et pouvoir démarrer les conversions en monnaie locale, mettent en place un système de vote plus simple pour le choix du nom de la monnaie, baptisée 'l'Îlot' au début de l'année 2018. La phase pilote de la monnaie est ainsi lancée au printemps 2018 dans l'arrondissement de Rosemont-La Petite-Patrie, avec la participation de quelques commerces de la Promenade Masson.

<sup>102</sup> De l'anglais *do* (faire) et du grec *kratos* (pouvoir)

<sup>103</sup> MÉDIAPART 2014, Les mots-clés de l'univers des fab-labs. En ligne <https://blogs.mediapart.fr/edition/la-revue-du-projet/article/031114/les-mots-clefs-de-l-univers-des-fab-labs> page consultée le 8 juillet 2018.

<sup>104</sup> Nous entendons par cela une MLC adossée à 100 % à la monnaie conventionnelle, sans système de plafonnement ou de refonte, et sans revenu universel.

## CHAPITRE VI : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Au chapitre précédent, nous avons d'abord présenté les monnaies locales et complémentaires en tant que projets d'innovation sociale, puis nous avons enchaîné sur un historique du projet de monnaie locale à Montréal, de sa conception, à la phase pilote. Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats obtenus suite au codage et à l'analyse des données d'observation et d'entrevue. Celles-ci ont été analysées à la lumière de la sociologie de la traduction, ce qui signifie que nous nous intéressons spécifiquement à la manière dont les acteurs *traduisent* des énoncés innovants, construisent des chaînes d'argumentaire de manière à problématiser des enjeux, intéresser des acteurs disparates, définir leurs rôles et mobiliser le réseau. Notre objectif est de dégager, à l'aide de notre étude de cas, les freins et leviers auxquels sont confrontés les acteurs du projet dans ce processus de *traduction*. Notre analyse d'Une monnaie pour Montréal portera spécifiquement sur la période allant de la phase initiale du projet au printemps 2016, à la fin de l'automne 2017. Nous commencerons par rappeler les concepts de la revue de littérature et du cadre conceptuel qui guideront notre analyse, puis dans un second temps, nous présenterons les résultats, que nous mettrons ensuite en relation avec les concepts que nous avons retenus au départ.

### 6.1. RETOUR SUR LE CADRE CONCEPTUEL

La sociologie de la traduction, qui nous sert de cadre conceptuel, nous permet d'une part d'aborder la diffusion de l'innovation en termes de traduction graduelle d'énoncés innovants par des acteurs de plus en plus nombreux; mais aussi de mieux cerner les différentes facettes de ce processus en le 'divisant' en 4 moments, ou étapes de traduction. La problématisation correspond à la manière dont les promoteurs de l'innovation formulent le problème et démontrent à de nouveaux acteurs l'aspect bénéfique de nouvelles alliances entre eux. L'intéressement fait référence aux mécanismes (psychologiques, discursifs, matériels etc.) par lesquels la nouvelle identité cherche à imposer et stabiliser l'identité (les comportements, buts, objectifs) d'acteurs disparates, en faisant la promotion de ces nouveaux comportements. Un intéressement réussi abouti à l'enrôlement des acteurs, soit l'assignation et la stabilisation des rôles prescrits par la problématisation : les acteurs acceptent ou rejettent leur nouveau rôle. Et enfin la mobilisation fait référence au moment où l'innovation devient irréversible : le réseau se consolide, le mouvement parle au nom de tous.

Nous avons étudié les leviers et les freins à la traduction d'une innovation sociale, à travers l'analyse d'un cas spécifique, le projet de mise en œuvre d'une monnaie locale à Montréal. Nous avons analysé ce processus à travers les 4 moments de la traduction tels que proposés par Callon (1986), tout en nous laissant guider par les concepts clés de notre revue de littérature : les alliances, les apprentissages adaptatifs, l'identité, la résistance, et l'hybridation des ressources. En guise de rappel, nous avons inséré de nouveau la Figure 4., afin de permettre au lecteur d'avoir sous les yeux les concepts clés retenus de notre revue de littérature.

**Figure 4. Tableau récapitulatif des concepts clés de la traduction**

Concept	Définition	Auteurs
<b>Alliances (ou médiation)</b>	Richez-Battesti (2015) associe la médiation à la création d'alliances, qui fait référence à une certaine exposition à la diversité. La médiation sous-entend la capacité de l'équipe porteuse du projet à construire des interactions, à rendre intelligible l'apport du projet de manière à créer de nouveaux liens, et à susciter l'adhésion de coalitions multi parties prenantes à l'innovation.	Richez-Battesti (2015)
<b>Réseau</b>	Est constitué d'acteurs reliés les uns aux autres par des flux de valeurs et d'éléments identitaires alignés. C'est la résultante d'une traduction réussie, qui amène à la constitution d'un réseau.	Walsh et Renaud 2010 Richez-Battesti 2015
<b>Identité</b>	L'identité collective et sociale, soit l'identité du groupe auquel appartient un individu, et qui partage les mêmes valeurs et attributs que lui. Cette identité fait référence aux valeurs, buts, comportements... bref, à la catégorisation de l'individu par lui-même et par les autres.	Gurviez et Sirieix (2013) Harrisson et Laberge (2002) Litrico (2014) Wry <i>et al.</i> (2011)
<b>Hybridation des ressources</b>	L'hybridation des ressources se réfère à un modèle économique pluriel qui nécessite la mobilisation de ressources de nature différente. Dans le cas d'innovation sociale, la ressource réciprocaire joue un rôle primordial et doit être prise en compte de manière adéquate.	Degavre <i>et al.</i> (2015)
<b>Controverse-résistance</b>	Font référence à l'expression, par les groupes concernés, de leurs intérêts et de leurs identités, la mise à plat des problèmes posés et des solutions envisageables, reformulation des objectifs Les controverses (et les compromis) sont des repères pour identifier la dynamique du réseau et l'évolution de sa convergence ou de sa divergence	Rahali <i>et al.</i> 2012 <sup>105</sup> Harrisson et Laberge (2002)
<b>Compromis-consentement</b>	Le compromis est le fruit d'une élaboration collective et d'un intéressement de plus en plus large permettant l'adaptation mais aussi l'appropriation de l'innovation par le réseau sous l'impulsion de « porte-paroles ».	Akrich <i>et al.</i> 1988

## 6.2. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

La section qui suit a pour objectif de présenter et discuter les résultats de nos entretiens. Nous souhaitons identifier les déterminants de la traduction du projet de monnaie locale par ses

<sup>105</sup> Citant Missonier (2008)

membres, qui corroborent ou enrichissent la littérature ou au contraire, qui sont en contradiction avec nos concepts de référence. Au-delà des questions de compréhension générale du projet, les questions que nous avons posées lors de l'entretien se sont concentrées plus spécifiquement sur trois thèmes : les centres d'intérêts des bénévoles en lien avec monnaies locales et ce projet plus spécifiquement; la manière dont le rôle de chacun au sein du groupe s'est mis en place; et enfin les défis et succès rencontrés en cours de projet. Il est intéressant de noter que sur nos huit répondants, quatre d'entre eux étaient encore actifs au sein du collectif au moment des entrevues, et ils n'étaient plus que deux à l'être encore au moment de la clôture de ce travail. Par conséquent, nous avons pu accorder une attention particulière aux éléments ayant maintenu l'adhésion des participants, puis les éléments de résistance à l'innovation. Notre analyse centrée sur la période allant de 2016 à la fin 2017 nous a permis d'identifier des éléments liés à la problématisation, l'intéressement et l'enrôlement. Il semble toutefois que le collectif fait face à des blocages au niveau de l'enrôlement des acteurs, ce qui empêche la mobilisation. Nous interprétons cela comme la résultante de faiblesses non résolues au niveau de la problématisation et l'intéressement. Suite au codage de nos données, les 10 éléments suivants émergent de nos entrevues :

- La prise de décision difficile
- La résistance des nouveaux bénévoles
- L'intégration/arrimage des (nouveaux) bénévoles au projet
- La réflexion sur le modèle économique
- La gouvernance sociocratique
- La complexité du projet
- Les difficultés d'adaptation
- Les irritants (lenteur, épuisement, frustrations, conflits)
- (Peu de) partenariats
- La satisfaction personnelle/valorisation (dans une optique d'intéressement réussi).

Il s'agit là de nœuds<sup>106</sup> résultants du traitement de nos données à l'aide du logiciel NVivo. Notons que la *sociocratie*, la *complexité* et l'*épuisement* sont des thématiques transversales à la plupart des autres nœuds mentionnés, nous ne leur accorderons donc pas de section spécifique, mais les intégrerons tout au long de notre discussion. Le tableau suivant présente la manière dont nous avons organisé nos nœuds principaux en fonction de thématiques plus larges, puis de quelle

---

<sup>106</sup> Pour la plupart, des nœuds hiérarchiques

façon nous les avons agencés en fonction des moments de la traduction et des concepts retenus de notre revue de littérature.

**Figure 9. Présentation des résultats**

THÉMATIQUE	NOEUDS CORRESPONDANTS	LIENS AVEC LES CONCEPTS DE LA REVUE DE LITTÉRATURE	AUTEURS	MOMENTS DE LA TRADUCTION CORRESPONDANT
<b>(Absence de) vision commune</b> et cohérente du projet, partagée par tous	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Modèle économique</li> <li>o Sociocratie</li> <li>o Complexité</li> </ul>	Identité forte et clairement définie	Gurviez et Siriaix (2013)	<b>Problématisation</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Partenariats</li> <li>o Complexité</li> </ul>	Capacité à créer des alliances/Médiation	Richez-Battesti (2015)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Adaptation-rétroaction</li> <li>o Sociocratie</li> <li>o Complexité</li> <li>o Irritants (lenteur, épuisement, frustrations, conflits)</li> </ul>	Équilibre entre flexibilité de l'innovation et résilience des valeurs	Litrjço (2014)	
<b>Intégration/arrimage des bénévoles</b> du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Intégration/arrimage des bénévoles</li> <li>o Sociocratie</li> <li>o Complexité</li> <li>o Irritants (lenteur, épuisement, frustrations, conflits)</li> </ul>	Hybridation des ressources  Histoire collective partagée et cohérente	Degayre <i>et al.</i> (2015)  Wry <i>et al.</i> (2011)	<b>Intéressement</b>
<b>Intéressement</b> des bénévoles actifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Centres d'intérêts</li> <li>o Satisfaction-valorisation</li> <li>o Compétences individuelles</li> </ul>	Construction collective de sens	Harrison et Laberge (2002)  Gurviez et Siriaix (2013)	
<b>Controverse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Prise de décision</li> <li>o Résistance des nouveaux bénévoles</li> <li>o Irritants (lenteur, épuisement, frustrations, conflits)</li> </ul>	Résistance	Harrison et Laberge (2002)	<b>Enrôlement</b>
<b>Absence de mobilisation</b>				

Cette manière de procéder nous a permis de catégoriser puis d'analyser nos résultats en fonction des 4 moments de la traduction tels que définis par Callon (1986). Nous avons choisi de présenter les 4 moments de la traduction en commençant par l'absence de mobilisation et les blocages au niveau de l'enrôlement, pour ensuite guider le lecteur à travers notre réflexion sur les éléments déterminants de ces blocages, soit des faiblesses au niveau de l'intéressement et de la problématisation. Nous jugeons cette structure plus appropriée car elle nous permet de développer notre argumentaire d'une manière que nous croyons plus cohérente. De plus, si

Callon (1986) parle de *moments* et non d'*étapes* de la traduction, c'est parce que dans les faits, ceux-ci ne s'enchaînent pas nécessairement de manière ordonnée.

### 6.2.1. Blocages au niveau de l'enrôlement et absence de mobilisation

Notre analyse du projet Une monnaie pour Montréal nous révèle des faiblesses en lien à la capacité du collectif à mobiliser ses membres, difficulté qui se confirme vers le milieu de l'année 2017. En effet, dans le cas d'une mobilisation réussie, le mouvement parle au nom de tous; mais si toutefois la représentativité et la légitimité ne sont pas reconnus, cela se traduit par des désaccords et de la résistance, et ce sont les différentes controverses qui vont déterminer si le réseau se consolide ou s'affaiblit. Dans le cas du collectif, nous assistons à un rejet du projet par les nouveaux bénévoles d'une part, mais aussi par les membres ayant porté le projet sur plusieurs mois. Nous parlons d'*absence* de mobilisation et de *blocages* car, à la fin de l'été 2017, les tensions et frustrations des bénévoles mais surtout leur épuisement culmine sur des conflits interpersonnels entre les membres.

*« Je pense qu'on s'est épuisés tous ensemble à un moment donné » R5*

*« L'épuisement aussi parce que c'est beaucoup d'énergie. L'épuisement qui amène parfois certaines personnes à être plus irritables... Forcément avec le temps les conflits finissent par apparaître dans un groupe » R8*

Le collectif n'arrive donc pas à mobiliser ses membres, qui finissent par remettre en cause le projet, et qui ultimement, l'abandonnent; à l'automne 2017 le projet semble sur le point de mourir. Nous croyons que des failles au niveau de la gestion des différentes problématiques qui ont émergé au cours de l'année, ont eu pour conséquence un affaiblissement du réseau car celui-ci devient de plus en plus confiné et tend à s'homogénéiser. En effet, face aux difficultés à s'adapter et atteindre le compromis, seuls des départs permettent un alignement des valeurs et identités : des 20 à 50 personnes qui gravitaient autour du projet durant les premiers mois, le groupe s'est considérablement aminci par la suite.

*« À l'époque, d'abord on était nombreux dans le collectif, et puis (...) on a perdu beaucoup de gens » R3*

*« Je me souviens très bien de réunions où on remplissait des salles assez phénoménales avec des post-it sur les murs avec des fonctionnements typiques d'associations sociales quoi » R2*

*« Ce que je constate actuellement (...) c'est que je trouve que le collectif s'homogénéise. Ça devient de plus en plus des... jeunes, entre 25 et 45 ans, français, dans le milieu de la gestion de projet, des start-ups, des communications... blancs (...). Je trouve que ça s'homogénéise. J'espère qu'on va se poser cette question-là, puis de dire comment est-ce qu'on peut rallier plus de diversité, qui était déjà présente à la base » R4*

Notre analyse révèle la présence de blocages au niveau de l'enrôlement, qui résultent en un échec de la mobilisation. L'enrôlement consiste à coordonner des actions et à assigner-stabiliser des rôles prescrits par la phase de problématisation. Selon nous, ces blocages se manifestent au niveau de la prise de décision, et de la résistance affichée par les nouveaux bénévoles. L'enrôlement correspondant aussi à cette étape ou l'acteur concerné accepte le rôle qui lui est attribué, et donne son consentement (Harrisson et Laberge 2002), les difficultés rencontrées par le groupe au niveau de la prise de décision et la résistance des nouveaux bénévoles témoignent de l'incapacité du collectif à coordonner les actions de ses membres. La *résistance des nouveaux bénévoles* fait référence aux difficultés rencontrées par le collectif en ce qui a trait à l'obtention du consentement des nouveaux bénévoles, difficultés qui se manifestent de manière accrue au moment de la prise de décision.

Bien que les difficultés rencontrées par le groupe concernent la sociocratie en général, nous nous attarderons plus spécifiquement à la prise de décision par consentement, car cela semble avoir révélé des difficultés majeures qui ressortent très clairement de la plupart de nos entretiens. En effet, la sociocratie propose différents moyens d'amener le groupe à la décision la plus acceptable pour tous, et en théorie, de meilleure qualité (Swenson 2016); la prise de décision par consentement, qui fait partie des principes fondamentaux de la sociocratie, suppose qu'aucune décision importante ne peut être prise si un membre du cercle y oppose une objection raisonnable. Tout d'abord, la plupart des membres ne sont pas familiers avec ce mode de gouvernance complexe, et en l'absence d'encadrement adéquat, les pratiques de gouvernance sont quelque peu livrées à la compréhension que se fait chacun de ce qu'est la sociocratie et ses composantes.

*Mettre en place une sociocratie en bonne et due forme avec les règles de sociocratie quand personne les connaît, quand il n'y a personne pour les transmettre, quand il n'y a pas de coach pour les faire appliquer, je peux t'assurer que c'est au bon vouloir de chacun, puis c'est antinaturel pour le moment la sociocratie » R5*

*« Je me rappelle pour la Charte des valeurs, on a parlé, on a sorti une Charte, après il y a quelqu'un qui l'a critiquée, on l'a changée un petit peu, on l'a remise en place, donc c'était toujours un processus en mouvement (...), ça changeait et ça parlait beaucoup. Mais c'était le but du projet, c'était la sociocratie non? » R6*

*« On n'a jamais fait la sociocratie, jamais (...). Ça peut être important vouloir avoir cette volonté (...) mais ce n'est pas juste une question de volonté. Après c'est une pratique, c'est un chemin » R7*

Pour pallier à ses faiblesses et se mettre un cadre, le groupe se dote d'un ensemble de règles et de procédures assez rigides.

*« Si tu veux, quand on était nombreux on a mis en place plein de règles de gouvernance. Pour prendre une action il fallait la règle des Trois Pirates, faut être trois. Pour prendre une décision de communication il fallait réunir le cercle communication, soit dix personnes... Et ça, c'est comme un peu l'idée des sociétés trop administratives, ou disons un peu communistes, dans le sens où il y a des règles pour tout et ça étouffe un peu l'action » R3*

Au lieu d'avoir une gouvernance au service du projet, c'est le projet qui finit par être asservi à la sociocratie.

*« À un moment donné (...) on voulait aller voir les maires de tous les arrondissements. On avait un plan de match, [qu'] on a dû faire valider dans le cercle [Plénière], et il a fallu se battre pour réussir à obtenir le fait d'aller voir des maires. (...) [et] après (...) on écrit un texte où tout le monde va dire la même chose devant les maires. Et il a fallu que tout le monde lise le texte, donne son opinion sur le texte, qu'on valide le texte en consensus. Un texte de 15 lignes! » R5*

La prise de toute décision, qu'elle soit d'ordre opérationnel ou stratégique, finit par exiger des débats interminables car, obtenir le consentement de tous s'avère une véritable épreuve.

*« Comme on était nombreux, il y avait toujours une personne qui objectait (...) et on n'avancait pas ». R3*

*« Tout le monde parlait, puis c'était difficile à prendre une décision parce qu'il n'y avait pas de decision maker. Alors ça parlait beaucoup, ça tournait un peu en rond » R6*

*« La sociocratie c'est vrai que ça ralentit. Vu que c'est des consensus, ce n'est pas des votes. Il y en a 6 pour, 4 contres, et bien c'est les six qui gagnent? Non. Il faut que les 10 soient d'accord... c'est hyper dur. Franchement c'est dur. Donc ça va plus lentement, parce qu'il faut convaincre tout le monde » R5*

Même les enjeux les plus futiles finissent par entraîner de longs débats, et certains ont de plus en plus le sentiment de perdre du temps.

*« Je me souviens avoir passé six heures en réunion pour discuter d'un point de détail, mais genre de trois mots sur le site web, mais c'était quelque chose qui tenait profondément à cœur à deux personnes (...) le reste du monde s'en sacrait pas mal » R8*

*« En termes de stratégie, par exemple du nom, il n'y a jamais eu de décision puis de stratégie consensuelle qui a été adoptée collectivement (...) C'était plus ou moins vague. Et comme ce n'était pas toujours les mêmes personnes qui étaient présentes aux mêmes rendez-vous, ben des fois les questions étaient remises en cause » R4*

Par conséquent, passer à l'acte exige de passer par de longs processus, et au final les membres ont l'impression de passer plus de temps à débattre qu'à agir, et de manière concrète, le projet de monnaie locale n'avance pas réellement.

*« C'était un peu ça le projet, pendant deux ans on a eu des discussions longtemps, longtemps qui font que ça n'avance pas » R7*

*« Tout était lent et long quoi! C'était fastidieux à chaque fois! Et donc du coup une action elle te prend des mois et des mois pour aboutir (...) Donc c'est pour ça que les gens aussi se sont essouffés parce que (43 :55) tu passes beaucoup de temps à perdre du temps. Puisque l'action est un peu comme... malmenée. (...) Elle est là mais elle doit passer par trop de processus à elle toute seule pour être validée, pour pouvoir aboutir » R5*

À ce processus fastidieux, s'ajoutent les nouveaux bénévoles, qui participent eux aussi à la prise de décision, qui ont autant voix au chapitre et doivent eux aussi donner leur consentement.

*« Est arrivé un moment où le projet n'avancait pas justement parce qu'on était constamment freinés dans la décision (...) Pour réussir à faire passer un point ou à prendre une décision fallait qu'on ait le consensus de tout le monde, y compris les nouveaux arrivants qui venaient de débarquer, qui ne savait même pas trop sur quoi on se prononçait » R8*

Rappelons que le groupe s'était également donné pour objectif de réinventer la monnaie locale. Sauf que la réflexion sur le modèle économique devient source de grande complexité. Plus le cercle technique avance dans sa réflexion sur le modèle économique, plus les débats deviennent ardues, et argumenter à chaud sur des enjeux complexes n'est pas à la portée de tout le monde. D'ailleurs, au-delà de l'argumentaire, le 'blocage' de décision n'est pas un rôle que tous ont la même facilité à endosser.

*« Pour s'opposer il fallait argumenter techniquement ce qui était ardu, très ardu très difficile, pas du tout simple ni à la portée de n'importe qui » R1*

*« C'est ça le poids du consentement aussi, c'est de dire que tu bloques une décision alors que le reste du groupe semble être pas mal d'accord avec, c'est un poids pour la personne. Et ça vient avec. Il y a des personnalités qui n'ont aucun problème à bloquer une décision. Et d'autres personnalités qui vont hésiter beaucoup plus à le faire (...). Mon expérience du consentement c'est que ça a amené des personnes à moins s'affirmer parce que le poids de l'objection est tellement lourd à porter, qu'il faut que tu sois sûr de ta shot pour bloquer une décision » R8*

La sociocratie commence donc à révéler ses limites, le fait de ne pas être en mesure d'exprimer ses préoccupations réelles crée un sentiment de frustration et de ressentiment, et les espoirs de décisions plus justes et meilleures s'effritent peu à peu. De plus, aucune décision n'est durable, tout était ou pouvait potentiellement être remis en question. Cette manière de fonctionner finit par devenir source de frustrations et d'épuisement majeurs.

*« Il y en avait qui étaient découragés, qui n'objectaient même plus. En fait, même pendant la période qui était sociocratique, il y avait des fois où ce n'était pas une vraie sociocratie qui fonctionnait. Il y avait des gens qui n'objectaient pas parce qu'ils étaient découragés : 'on peut juste prendre les décisions mais passons à autre chose, de toute façon ces décisions-là, on sait qu'elles vont être remises en question plus tard' » R3*

Le souci est que le groupe ne semble pas en mesure de s'adapter à ces différentes controverses qui émergent, tel qu'expliqué dans les sections suivantes. Les propositions de changement semblent toutes se heurter à l'absence de consensus au moment de la prise de décision.

*« Je pense que c'est à chaque groupe de développer les outils pour arriver à gérer [les conflits]. Moi j'avais l'impression qu'on n'y arrivait pas » R8*

L'échec de la prise de décision semble donc témoigner de l'incapacité du collectif à régler les désaccords, à atténuer les éléments de résistance, et au final à obtenir le consentement des membres. Selon Harrisson et Laberge (2002), « *consent is achieved by organizing and aligning arguments that will lead workers to adopt a formal conduct that conforms to that sought by [the authors of the innovation]* » (Harrisson et Laberge 2002, p. 517). Il semblerait que des faiblesses au niveau de l'intéressement des acteurs pourraient expliquer ces blocages à l'enrôlement.

### 6.2.2. Faiblesses au niveau de l'intéressement d'acteurs disparates

L'intéressement fait référence aux mécanismes par lesquels la nouvelle entité cherche à stabiliser l'identité des acteurs, soit leurs comportements, buts et objectifs, en faisant la promotion des nouveaux comportements qu'elle cherche à imposer. Tout comme lors de la problématisation, la sociocratie et la complexité continuent de s'imposer comme enjeux au moment de l'intéressement des acteurs, mais nos résultats d'entrevues font aussi émerger de nouvelles dimensions. Tout d'abord, nos entretiens révèlent des difficultés liées à l'*intégration* des bénévoles au projet. Par 'intégration des bénévoles', nous parlons des stratégies mises en place afin d'arrimer l'ensemble des bénévoles à une même vision, et intégrer les nouveaux bénévoles à la structure du collectif.

Cela implique de stabiliser les comportements des acteurs (Harrisson et Laberge 2002), soit mettre tout le monde à la page en termes de connaissances sur les monnaies, les monnaies locales et l'avancement du projet, de comprendre les stratégies déjà mises en place par le collectif, et définir les comportements et rôles attendus de chacun. Nous identifions des faiblesses au niveau de la capacité du collectif à identifier les conditions de renouvellement de sa principale ressource (les bénévoles) ainsi qu'à l'encadrer de manière adéquate (Degavre *et al.* 2015). Bien que nous parlions essentiellement des difficultés d'intégration des *nouveaux* bénévoles au projet, enjeu qui ressort de l'ensemble de nos entretiens, nous mentionnerons tout de même que ce constat semble le même pour le 'noyau dur', c'est-à-dire les bénévoles plus actifs au sein des différents cercles. En effet, tel qu'expliqué à la section 6.2.3., les cercles ayant du mal à communiquer entre eux et la complexité des discussions allant en augmentant, les enjeux, problèmes et solutions ne sont pas compris de la même manière par tous les bénévoles, ce qui finit par créer décalages, frustrations et controverse. Arrimer l'ensemble des bénévoles au projet semble donc un véritable défi. En second lieu, notre étude apporte certains éléments de réponse quant à la manière dont s'obtient l'intéressement d'acteurs disparates. En effet, les bénévoles que nous avons rencontrés en entrevues ont été engagés activement dans le projet sur une période excédant une année. Il est donc intéressant d'observer la manière dont s'est défini leur rôle, l'enrôlement étant la résultante d'un intéressement réussi. Leurs réponses nous permettent d'évaluer les facteurs déterminants d'un intéressement réussi d'une part, mais nous révèlent aussi qu'un intéressement n'est pas permanent, et nous dévoile ce qui a amené certains acteurs à retirer leur consentement.

#### *6.2.2.1. L'intégration des nouveaux bénévoles*

L'accueil de nouvelles personnes à une structure suppose la mise en place de certains mécanismes d'intégration. À ses débuts en 2016, le collectif tient régulièrement des séances d'informations ouvertes à toute personne intéressée à en apprendre plus sur les monnaies locales et le projet. Ces séances d'information, d'une durée de deux heures environ, s'avèrent dans les premiers temps, un véritable levier de mobilisation. Elles permettent non seulement de faire connaître le projet, qui suscite d'ailleurs beaucoup d'enthousiasme dans la communauté, mais elles servent également de moyen de recrutement. Et comme le collectif est animé par un fort désir d'inclusion, les nouvelles recrues se sentent valorisées.

*« La plupart (...) étaient pour une gestion, une gouvernance horizontale. Puis un fort désir d'inclusion. C'était une des choses qui caractérisait bien le groupe, de ne refuser personne ». R7*

*« Notre première rencontre c'était une élection sans candidats qui se faisait pour élire le CA. On était comme cinq-six personnes qui venions d'arriver (...) puis nous aussi on a été amenés à voter (...). [Ce processus était] très long mais en même temps ça a été très valorisant aussi pour (...) les nouveaux comme moi qui arrivions, puis on nous demandait déjà notre avis, fait qu'on avait déjà une possibilité d'expression. Même si c'était un peu malaisant, il y avait quand même quelque chose qui permettait justement de développer ce sentiment d'appartenance là tout de suite » R4*

Ce principe d'inclusion se manifeste par des règles de *membership* assez souples, qui ont pour seule exigence d'avoir participé à au moins une séance d'information afin de pouvoir participer au processus décisionnel du collectif et intégrer le cercle de son choix.

*« Et on a imposé le principe que les gens devaient avoir assisté à une séance d'information avant de rejoindre la plénière. Pour deux raisons. D'une part pour ne pas les voir décrocher très rapidement, et d'autre part pour ne pas gêner les autres. Dans les séances d'informations l'ordre du jour ça va très vite, côté technique on va droit au but donc les gens devaient être au courant de ce qui se passait avant » R1*

Cette manière de faire fonctionna pendant un temps car au début, le groupe réfléchissait principalement à l'adoption d'une Charte et travaillait donc à faire émerger les valeurs chères à la communauté. La question du modèle économique était déjà sur le tapis mais le groupe en était encore à ses débuts dans la réflexion. Les nouvelles recrues qui étaient prêtes à s'impliquer et à donner de leur temps, étaient intégrées à travers ce processus. Outre les séances d'information qui avaient lieu une à deux fois par mois, les membres plus actifs ou plus engagés, prenaient soin d'accorder une dizaine de minutes en début de chaque réunion, séance ou Plénière afin de présenter d'autres projets de MLC sous des angles spécifiques, de manière à alimenter les discussions thématiques qui s'ensuivraient.

*« Je faisais 10 minutes d'intervention de présentation (...) Et ça, ce n'était pas très lourd dans le fonctionnement, c'était quand même un moteur de raccrocher tout le monde dans la compréhension du vocabulaire qu'on utilisait. Par exemple c'est quoi la fonte. Prendre dix minutes pour expliquer ce que c'est que la fonte » R2*

La Charte des valeurs du collectif est adoptée en décembre 2016, mais les problèmes se précisent au fur et à mesure que le groupe progresse dans sa réflexion et que les thèmes de discussion deviennent plus complexes. Il devient de plus en plus ardu de raccrocher tout le monde dans les limites du temps imparti.

*« Et puis à un moment donné on est arrivés à des problèmes quand on discutait du fonctionnement même des monnaies-là. Là ça devenait vraiment compliqué et tout ne pouvait pas être dit en 10 minutes, il y avait beaucoup trop de choses à dire » R2*

*« À partir du moment où il y a commencé à avoir des désaccords dans le groupe, à partir du moment où justement le projet avançait plus, le temps consacré à expliquer dans quoi on était aux nouveaux qui se joignaient, ne cessait d'augmenter. On se rencontrait trois heures et sur ces 3 heures on en passait 2h-2h30 à expliquer ou on en était aux nouveaux. Ça finissait par devenir trop lourd » R8*

De plus, le recrutement, la gestion des bénévoles, les séances d'information, les présentations en début de séance... tout cela est très exigeant en temps investi et fait pression sur la principale ressource du collectif : ses bénévoles. Et cette ressource n'est pas infinie : les membres sont de plus en plus pris par les réunions de cercles thématiques ou d'ateliers (version plus réduite du cercle qui travaille sur un projet spécifique), qui se réunissent une à deux par semaine, parfois plus, sans parler des Plénières aux deux semaines, des séances d'information à la Bibliothèque, et toute autre activité à laquelle aimerait se consacrer le groupe pour faire avancer le projet.

*« (...) l'aspect formation communication, à ma connaissance il n'y avait personne. Il y avait moi et [deux autres personnes] (...). Mais je veux dire ça ne se bouscule pas, à ce niveau-là, il n'y avait pas beaucoup de monde parce que c'est quand même des séances de deux heures (...) à la bibliothèque » R1*

D'ailleurs, c'est un travail un peu ingrat qui exige beaucoup d'énergie, sans aucune garantie de revoir les participants aux séances

*« Donc on passait énormément de temps à faire de l'éducation, à raconter toute l'histoire du projet à la personne qui venait de débarquer et qui ne reviendra jamais. Ou qui reviendra peut-être deux fois mais qui après ça, sera partie » R8*

Ce problème finit par devenir un enjeu majeur. En effet, le collectif fonctionne selon une gouvernance sociocratique, très complexe à saisir, en particulier lorsque l'on n'a assisté qu'à quelques rencontres, et ce n'est pas une manière de fonctionner avec laquelle les membres sont familiers.

*« Le travail partagé (...) c'est une vraie question du moment. Mais que c'est compliqué! Parce que on n'a jamais fonctionné comme ça (...) Parce que du jour au lendemain, [on met en place] une société dans laquelle on prend des décisions partagées, avec des problèmes pour le coup très compliqués à résoudre dans les décisions » R2*

Les nouveaux venus, en l'absence d'encadrement adéquat, sont d'autant plus ignorants de la folle énergie qu'a nécessité chaque décision prise avant leur arrivée. Mais comme toute personne, et proposition, *doivent* être pris en compte, le collectif déploie une énergie folle à

revenir sur des décisions passées, convaincre les nouveaux venus, et réobtenir leur consentement.

*« Il y a quelqu'un qui était débarqué genre deux semaines plus tôt avec une proposition de nom à laquelle il tenait férocement, et (...) il essayait de remettre en question tout le processus qu'on avait développé depuis plusieurs mois, pour arriver à choisir un nom, et Dieu sait que ça a été un dossier qui a été long et lourd dans le groupe de la monnaie. Mais encore une fois, puisqu'on fonctionnait par consentement, ce gars-là (...) avait beau être, un touriste qui était là depuis deux semaines et qui n'est pas revenu après, ben on a été deux ou trois à dépenser une énergie folle à essayer de le convaincre, à essayer d'obtenir justement son consentement pour réussir à avancer » R8*

*« La sociocratie en fait, dans la manière dont on l'avait organisée ne fonctionnait pas du tout. C'était impossible qu'elle fonctionne (...) parce que dans l'accueil des nouveaux arrivants, (...) l'historique de tout ce qui s'était fait, fallait le rappeler à chaque fois, puis il n'y avait personne qui était dédié à ça en particulier. Donc ça nous faisait tourner en rond, (...) fonctionner en mode répétition » R5*

Plus le projet avance, plus cette manière de fonctionner s'avère difficile à maintenir. Elle semble susciter un ressentiment grandissant chez ceux qui sont engagés depuis plus longtemps, et finit par devenir source de profonds désaccords et frustrations.

*« En fait ça avait fini par créer des conflits. Entre les nouvelles personnes qui rentrent, qui ont autant de droit de proposition, qui ne connaissent pas les stratégies qui ont été faites avant, et qui vont comme un peu défaire les nouvelles stratégies parce qu'elles n'ont pas l'historique de l'évolution du pourquoi du comment d'aujourd'hui. Ce qui fait que finalement entre les personnes qui elles on l'historique, et les nouvelles qui ne l'ont pas, ça génère un conflit en fait (...) Au bout de 8 mois tu t'épuises tu te dis ben enfin on a tous décidé que ce serait ça, pourquoi le changer? » R5*

*« Au début l'idéal du consensus je trouvais ça super beau (...). Ça a fini par devenir un irritant majeur pour moi » R8*

Degavre et al. (2015) suggèrent que les conditions de renouvellement de la ressource réciprocaire (dans notre cas, il s'agit des bénévoles) doivent être clairement définies, sinon celle-ci risque de s'épuiser. La ressource réciprocaire, pourtant moteur dans la phase d'émergence de l'innovation sociale, peut alors devenir un frein à sa diffusion si les conditions de son renouvellement ne sont pas prises en compte (Degavre et al. 2015). Il semble que notre cas confirme ce postulat. En effet, les mécanismes mis en place au début (séances d'information à la BANQ, courte présentation en début de réunion) s'effritant peu à peu, les nouveaux sont plus ou moins livrés à eux-mêmes et ont du mal à arrimer les comportements attendus d'eux, à leurs propres habitudes actuelles. Il semble que le collectif peine de plus en plus à promouvoir, auprès des nouvelles recrues, les décisions prises par le passé. Wry et al. 2011 suggèrent que ce sont

pourtant les histoires collectives, cohérentes et partagées par le groupe, qui permettent à l'identité émergente d'être acceptée et d'asseoir sa légitimité (Wry *et al.* 2011). Il semblerait que les séances d'information, bien qu'elles s'avèrent progressivement inadaptées à la complexité croissante du projet au courant de 2017, ont permis pendant un certain temps au groupe porteur de promouvoir auprès des nouvelles recrues, les comportements qu'ils souhaitaient instaurer dans le collectif; comportements principalement liés à la sociocratie. L'abandon des séances d'information, jumelé à la complexité croissante du projet et aux faiblesses de la sociocratie, finirent par se traduire par une remise en question récurrente du projet.

#### 6.2.2.2. *L'intéressement d'acteurs disparates*

*« À mon avis, ce qui joue le plus, c'est quand des gens rejoignent un collectif qui n'a pas une structure organisée, qui est en train de naître, ils arrivent et ils essaient de trouver leur place. Et ceux qui trouvent leur place complémentaire aux autres, ou qui sentent qu'ils fournissent une valeur ajoutée et qui sont appréciés pour leur travail et implication... et bien ils vont rester. Ceux qui ne trouvent pas leur place, ne vont pas s'éterniser évidemment » R3*

Notre étude apporte également certains éléments de réponse quant à la manière dont s'est défini le rôle de nos répondants, qui ont fait partie du projet sur un période relativement étendue. L'enrôlement étant le résultat d'un intéressement réussi, il est intéressant d'identifier les éléments qui sont entrés en jeu de manière à mieux comprendre la manière dont s'obtient, et se perd, l'intéressement d'acteurs disparates. Toute autre chose étant égale (disponibilité, santé, moyens financiers), nous remarquons que les bénévoles ont continué de s'impliquer tant qu'ils en tirent encore une certaine forme de satisfaction personnelle, qu'ils se sentent pris en considération et que leur apport est valorisé par le groupe.

*« Et je suis allé aux rencontres et les gens écoutaient ce que j'avais à dire, et c'est comme ça que je suis resté là-dedans. Ça me donnait une sorte de satisfaction » R6*

*« Oui j'ai eu pas mal envie de partir je t'avoue. Je suis resté parce qu'il y avait encore des gens qui y croyaient [et] que si moi je partais, disons techniquement il n'y avait personne pour mettre en place cela donc ça allait sûrement tuer le projet » R3*

*« Pourquoi je continue encore à m'engager? Je trouve qu'il y a énormément de travail qui a été fait, en fait j'ai énormément appris de cet engagement (...). J'ai une forme de développement personnel qui a accompagné ce projet-là, qui était tellement bénéfique pour moi que je me dis 'ok mais là je veux continuer'. Ça a pris énormément de mon temps, j'ai appris énormément (...) » R4*

La prise en charge d'une fonction au sein du collectif semble s'être mise en place de manière progressive et naturelle, à la frontière des centres d'intérêts de chacun, leur champ de compétence bien entendu, et dans une certaine mesure, selon les besoins du groupe.

*« Je me suis perfectionné dans la présentation de la monnaie et dès le début, le premier à avoir animé les séances d'information c'était moi (...) comme j'étais ancien formateur consultant » R1*

*« Nous on cherchait à s'impliquer dans des projets (...) en rapport avec la Transition d'une manière générale (...) Puis moi ce qui m'intéressait le plus, c'était l'aspect économique, donc monnaie locale entre autres, puis l'aspect gouvernance, donc processus collectif justement [et] comment s'organiser collectivement par la base. Donc mes rôles c'était un peu ça, j'ai un peu aidé à (...) pousser cette voie-là de sociocratie. (...) Mais un peu plus concrètement le rôle que j'ai eu c'était notamment l'aspect technique, informatique. Vu mon background là-dedans » R7*

*« J'ai choisi le cercle communication parce que c'était mes compétences » R4*

Bien entendu le timing et les besoins du collectif restent importants.

*« On a eu des gens qui sont passés puis ce n'était pas le bon moment. C'est-à-dire qu'ils sont passés avec des idées de graphisme, de son, de film et que ce n'était pas 'mûr' pour le faire. Il se sont donc retrouvés un petit peu en porte-à-faux, à vouloir apporter ces éléments-là dans une organisation qui n'était pas encore prête à les accueillir pour le fonctionnement. Donc ils se sont découragés avant d'avoir pu offrir ce qu'ils avaient à donner » R2*

Mais ne sont pas non plus essentiels dans la mesure où nous remarquons que les besoins du groupe peuvent aussi se créer simplement par l'esprit d'initiative de ses membres :

*« Ce que je voulais d'abord faire moi, c'était créer une plateforme collaborative en ligne, partager leurs questions-réponses, prendre des décisions, voter et s'organiser à des rencontres et tout ça (...) moi je travaillais sur [ce] qui m'intéressait plus » R3*

*« Donc c'est [lui] qui a beaucoup poussé sociocratie et communication non violente. Et moi je m'intéressais à ces choses-là donc j'étais en soutien là-dessus, puis j'aidais à mettre ça en place, entre guillemets » R7*

Les valeurs, besoins et compétences des bénévoles, semblent donc déterminants dans leur capacité à traduire le projet, à lui conférer un sens personnel; et à l'intégrer à leur quotidien. Gurviev et Sirieix (2013) suggèrent que, pour qu'une innovation sociale se diffuse, elle doit permettre aux parties prenantes d'être acteurs associés à la construction de sens (Gurviev et Sirieix 2013). Nous remarquons en effet que les gens sont arrivés dans le projet avec leurs centres d'intérêts, leurs valeurs et des attentes assez spécifiques, et ont su traduire le projet en fonction de ces éléments. De plus, nous remarquons que, bien qu'il s'agisse d'un projet de

monnaie locale, il semble y avoir d'attentes que de personnes différentes. Par exemple, certains peuvent avoir une certaine curiosité pour les modèles alternatifs aux monnaies conventionnelles, pour l'économie ou encore pour les structures de gouvernance :

*« Moi c'est essentiellement de lutter contre les éventuelles crises monétaires. Je suis convaincu après avoir lu et écouté des gens très qualifiés, qu'en cas de crises, c'est la monnaie locale qui peut sauver une communauté dans une région donnée » R1*

*« Moi par exemple la mienne, ma raison d'être perso, c'était vraiment l'aspect gouvernance horizontale. Donc j'étais très content quand les gens étaient d'accord avec ça et voulaient faire la sociocratie. Mais si le groupe avait décidé de ne plus faire ça, je serais sûrement parti du groupe » R7*

Ils ont aussi des besoins qu'ils cherchent activement à satisfaire, et qui sont déterminants dans leur engagement :

*« Venant du monde de la finance, je voyais beaucoup de choses qui allaient mal dans le système et ça ne me plaisait pas beaucoup, et donc j'ai voulu m'impliquer un peu dans un projet qui essaye de proposer des alternatives » R3*

*« J'ai recherché [ce] que je pouvais faire pour finalement faire partie du changement, selon des critères que je pense importants aujourd'hui » R5*

*« Quand tu penses à la transition écologique ou sociale, mais que tu es quand même dans une grosse [entreprise], ben tu ressens une certaine dissonance cognitive, où tu te dis que tu as envie quand même de contribuer à quelque chose qui a plus de sens. Du coup c'était un peu ça la monnaie locale » R7*

Et s'ils s'engagent, c'est qu'ils attendent un certain équilibre en retour entre leur engagement, et ce que leur apporte le projet :

*« J'avais l'impression d'avancer dans des réflexions et d'être constamment freiné par le groupe. Ce qui fait que ça aussi c'est devenu une source de frustration qui a fait que 'bon ok j'arrête' (...) Et présentement étant donné que c'est à ça que je crois le plus, bien c'est là que j'ai envie d'investir mes efforts » R8*

Cette dimension semble également expliquer la résistance des nouveaux bénévoles. Selon Harrisson et Laberge (2002), les acteurs ont tendance à rejeter un rôle qui a été défini pour eux par un autre groupe. Dans le cas du projet Une monnaie pour Montréal, les nouveaux bénévoles ne sont pas *intégrés* de manière adéquate au projet et à son historique, mais ils n'ont pas non plus l'impression d'avoir participé à la construction des valeurs mises en avant par le collectif : la sociocratie, la prise de décision par consentement, le nouveau modèle économique ont tous été choisis avant leur arrivée, et tout le monde n'est pas prêt (ou n'a la disponibilité) pour déployer le même degré d'énergie et d'initiative pour comprendre le projet et trouver sa place. Et comme ces

enjeux sont chacun extrêmement complexes, ont tous présenté leurs limites, et que le groupe semble incapable de s'adapter aux différentes prérogatives mises de l'avant par les membres, les nouveaux bénévoles résistent et ne donnent pas leur consentement.

### 6.2.3. La problématisation

Nous interprétons ces difficultés à *intéresser* les nouveaux bénévoles et à maintenir l'intéressement des anciens, comme révélateurs de faiblesses au niveau de la problématisation des enjeux. La problématisation fait référence à la manière dont les promoteurs de l'innovation formulent le problème et démontrent l'aspect bénéfique de nouvelles alliances pour chacune des parties prenantes concernées. Nous l'interprétons comme résultant de l'incapacité du collectif à créer une *vision commune* du projet. Par *vision commune* nous parlons de l'identité collective, la cohérence du projet, la direction, les *valeurs* communes à tous les participants au-delà de leurs intérêts individuels. C'est cette vision partagée qui confère une certaine logique à l'action du groupe. Gurviez et Sirieix (2013) suggèrent que la diffusion est freinée lorsque les gens peinent à *s'identifier* à un projet. Selon les auteures, il est plus facile pour des acteurs de s'identifier à un groupe, lorsque celui-ci est animé par une identité forte et clairement définie (Gurvies et Sirieix 2013). Nos entretiens semblent toutefois mettre en évidence une certaine difficulté à identifier une vision commune au sein du collectif; et comment convaincre des acteurs diversifiés qu'une innovation est indispensable, lorsqu'on en ignore soi-même les caractéristiques? Dans les premiers temps, le projet semble avoir, dans une certaine mesure, fédéré les gens autour de la sociocratie.

*« Si tout le monde s'est fédéré autour de ce projet, c'est aussi parce qu'on vendait la sociocratie. Et c'est aussi parce qu'on pratiquait la sociocratie » R5*

*« [À ma première rencontre] J'étais attirée beaucoup par Hamid, qui a présenté la sociocratie à ce moment-là. Ce n'était pas tant l'idée de révolutionner la finance mais c'est de voir ce qu'on peut faire ensemble en tant que citoyens, puis comment on s'organise pour le faire (...). [C'était plus ça qui m'attirait], quelque part, l'idée que ça rassemble des personnes, déjà engagées dans différentes choses, et du coup c'est un bon pont pour agir. C'est fédérateur une monnaie » R4*

*« Donc au début on parlait beaucoup de Sociocratie et cette idée m'a beaucoup plu » R3*

En effet, bien que la Charte des valeurs du collectif souligne les valeurs de démocratie directe, de pouvoir citoyen et de respect du vivant, ce ne sont pas ces éléments qui ressortent, à prime

abord, de nos entretiens. Le collectif rassemblant des gens d'horizons variés (certains ont une formation en droit, d'autres en commerce; l'on retrouve également des professeurs, des consultants, des étudiants, des chômeurs ou des retraités etc.), chacun arrive dans le collectif avec ses propres valeurs, idées, compétences et besoins propres, et surtout sa propre idée de ce que sera cette future monnaie.

*« C'est sûr qu'on a des choses dans nos éléments de communication. On dit que c'est pour favoriser plus de liens sociaux avec des commerçants, pour reprendre du pouvoir et de la connaissance sur ton économie, pour accroître la part des échanges locaux. Ça c'est dans nos communications mais est-ce que c'est vraiment parlant pour une personne (...) J'ai peut-être tort (...) mais je trouve qu'on n'a pas trouvé la bonne réponse » R4*

La sociocratie semble avoir permis, dans un premier temps, de mettre en avant les désirs de chacun. Mais loin de créer une *unité* au sein du groupe, il semble plutôt que le collectif se lance petit à petit dans différents projets connexes tout aussi compliqués à mettre en œuvre que le nouveau mode de gouvernance, notamment la réflexion sur le modèle économique et la création d'une plateforme collaborative. En effet, rappelons que, dans un refus de simplement *copier* les modèles plus *main stream* que l'on retrouve de plus en plus en Europe et en France notamment, le groupe s'était également donné pour objectif de réinventer en quelque sorte la monnaie locale. Sauf que la création d'un nouveau modèle économique exige une réflexion approfondie sur des questions économiques, sociales, philosophiques assez complexes, ainsi qu'une courbe d'apprentissage non négligeable.

*« Alors ce qui nous a surtout posé problème au niveau de la monnaie c'est surtout l'aspect technique, c'est-à-dire vers quel type de monnaie on devait aller. Et là, à mon avis ça a été le gros problème. Parce que tous les autres comités ont bien avancé. Mais le comité technique a un peu patiné à cause que les discussions ont été un peu ardues parce qu'elles étaient techniques » R1*

*« Donc trop de projets tu vois dans le projet. Une monnaie, une plateforme collaborative alors que, en soi, c'est un projet à part entière, et la sociocratie qui est un projet à part entière. Donc je pense qu'on s'est épuisés tous ensemble à un moment donné » R5*

La complexité des thèmes ainsi que la charge de travail titanesque que représentent ces projets devient un poids considérable pour les membres qui, ne l'oublions pas, le font de manière bénévole. D'ailleurs, en dehors de ces enjeux 'accessoires', un projet de monnaie locale est déjà en soi assez complexe à saisir et mettre en œuvre : le fonctionnement de la monnaie est difficile à cerner, et suppose généralement de s'y intéresser assez, et d'être assez autonome, pour

entreprendre une recherche approfondie, se questionner, sans cesse remettre en question ses propres convictions... En bref, d'apprendre et d'évoluer.

*« Un projet qui est quand même prenant, tu sais la monnaie... l'aspect autant collectif, que changement de gouvernance, que changement de mentalité sur la monnaie, qu'éducation sur la monnaie. Bref, c'est quand même un projet qui demande énormément de charge mentale » R4*

*« Mais j'oublie que j'ai mis entre 3 et 4 ans à comprendre ce que c'était que la monnaie. Donc une fois qu'on sait le faire c'est facile, mais quand on ne l'a jamais fait, c'est extrêmement difficile » R2*

Au bout d'un an et demi de travail, les membres ne sont toujours pas en mesure de communiquer entre eux sur les caractéristiques de cette monnaie, ses valeurs, son fonctionnement, et il devient d'autant plus compliqué d'en parler avec de (potentiels) partenaires externes.

*« (...) de quelle façon on parle de la monnaie, en sachant qu'il y a encore plein d'inconnues (...) si on ne sait pas exactement où on s'en va et que ça ne fait pas partie des conversations? » R4*

En effet, la gouvernance sociocratique et son principe de fonctionnement par cercles ajoute un degré de complexité supplémentaire et entraîne un effet de travail en silo : chaque cercle réfléchit de manière relativement indépendante aux problématiques qui relèvent de son champ de compétence. Il devient du plus en plus ardu pour les membres, comme pour les non-membres, d'identifier la direction du projet, l'élément de cohérence entre tous.

*« L'enjeu du cercle communication c'était de simplifier la complexité. Parce que ça a l'air tellement complexe la monnaie (...) que c'était difficile à comprendre nous-mêmes pour savoir bien la véhiculer. Et il y avait comme un peu aussi une incompréhension entre le cercle technique et stratégie qui voulait justement tout requestionner dans la monnaie (...) [mais] comment on le communique à des personnes concrètement? À des individus qui vont l'utiliser? À des élus à qui on demande de nous aider à porter le projet » R4*

*« Il y avait le groupe technique qui essayait de faire un concept. Puis t'as un groupe qui est communication. Comment tu veux faire de la communication quand tu n'as pas de produit? C'est impossible. Tu communique, sur quoi? Sur rien » R5*

Difficile alors de s'identifier à un projet dont les caractéristiques sont incertaines. Les membres du collectif, mais surtout ses 'porte-paroles' peinent à traduire les énoncés d'un registre à l'autre pour intéresser de nouveaux acteurs (traduction). Selon nous, la multiplication des projets au sein de la monnaie ainsi que le haut degré de complexité est une conséquence de faiblesses au niveau des partenariats. Selon Richez-Battesti (2015), la création d'alliances est facilitée lorsque celles-ci se font avec des réseaux diversifiés, ce qui développe chez l'équipe porteuse du projet une

certaine aptitude à mobiliser des registres et argumentaires différents, de manière à rendre intelligible l'apport du projet à différentes catégories d'acteurs. Dans le cas du collectif, cette dimension semble peu présente et il semble que le groupe peine à créer des liens avec d'autres organisations et individus, comme le témoigne son *membership* de plus en plus aminci au fil de son histoire. Nous remarquons par exemple que le collectif ne semble pas avoir particulièrement développé de liens avec d'autres organismes montréalais œuvrant dans les secteurs en liens avec les valeurs du collectif (inclusion, lutte contre la pauvreté, échanges, protection de l'environnement). Le soutien initial de Villeray en transition s'est plus ou moins distendu au fil des mois, et il ne semble pas y avoir de partenariat explicite entre les deux organisations.

*« J'ai l'impression que le projet ne s'est pas beaucoup construit avec des personnes de l'extérieur, des potentiels partenaires (...) oui il y a Villeray en transition qui est quand même un appui (...) on voit cet appui-là à travers le fait qu'ils suivent nos réseaux ou qu'on suit leurs réseaux sociaux. Mais sinon, en tant qu'organismes, on n'a pas vraiment d'organismes qui appuient la monnaie, on n'est pas allés chercher cette implication-là, ces partenariats-là » R4*

Les commerçants ne furent pas non plus intégrés à l'étape de définition des enjeux, bien que cela puisse en partie s'expliquer par des difficultés inhérentes à la fonction :

*« Je suis parti voir le responsable du syndicat des commerçants (...) lorsqu'on lui a demandé s'il était possible de voir les commerçants, la 1ere chose qu'il a dite c'est qu'ils sont surbookés, qu'ils ont trop à faire, que c'est difficile de les voir... » R1*

*« Les commerçants on a essayé d'aller les chercher de les intégrer mais (...) c'est des gens qui sont très occupés. Surtout les petits commerçants. (...) Ils font des heures de fou pour réussir à faire fonctionner leur commerce. Donc venir participer à des réunions la fin de semaine (...) Alors c'était très difficile de les avoir sur le projet. On essayait de tisser des ponts mais ce n'était vraiment pas facile » R8*

Pourtant, l'exposition à une plus grande diversité rendrait une innovation plus flexible. D'après Litrico (2014), la diffusion d'une innovation sociale se construit à mi-chemin entre la flexibilité de l'innovation et la résilience de ses valeurs, équilibre qui s'obtiendrait en alternant entre activités tournées vers l'extérieur (partenariats) et activités internes (adaptation de la gouvernance), dans un processus itératif sans fin (Litrico 2014). Pour ce qui est de la capacité d'adaptation du groupe aux controverses soulevées par ses membres, il semble que les différents mécanismes en place n'aient pas réellement permis d'ajustement satisfaisants. Dans les faits, le groupe avait mis en place d'autres pratiques d'intelligence collective (autres que la sociocratie), à peu près fonctionnelles, comme la communication non violente et ses principes de bienveillance et de

*check in/check out*. Les *check-in* et *check-out*, sont des outils qui permettent une certaine rétroaction : chacun exprime en début et en fin de séance et de façon calme, son état d'esprit.

*« C'est tout le thème de comment mettre en place un cadre sécuritaire pour s'exprimer (...) Tu peux juste inviter les gens à être accueillant quand ils s'expriment mais s'ils ne veulent pas le faire, tu ne peux pas les forcer (...) » R7*

Bien que les principes de la CNV soient encore maintenus à ce jour, ils ne furent pas nécessairement efficaces dans une optique de rétroaction.

*« La bienveillance c'est quand même une valeur importante dans le groupe (...). Mais après quand tu es un peu trop dans la bienveillance, dans le sens où tu vas un peu trop dans l'extrême dans ce côté-là, on n'ose plus trop exprimer si on a un ressenti de mal-être. Parce qu'on veut être 'trop'. On est tout gentil. Du coup les gens n'osaient pas trop exprimer leur malaise, ou en tous cas, aller au conflit un peu (...) les gens accumulent une certaine frustration sans jamais l'exprimer » R7*

Au niveau de la capacité d'adaptation du groupe, il semblerait que les différentes tentatives des membres pour apporter des changements à la structure se heurtent inévitablement à la prise de décision par consentement. Et lorsque confrontés à la proposition d'abandonner la prise de décision par consensus et de passer à une prise de décision à la majorité, qui laisse plus de place aux ajustements et à l'action, la décision fut rejetée car elle n'obtint pas le consentement de toutes les personnes présentes. S'ensuit une tension permanente qui, en l'absence d'adaptation, ne se soldera que par une implosion du groupe, et des départs.

*« En fait en bout de ligne, c'est surtout que ça bloquait systématiquement sur la prise de décision (...). Je me suis dit 'non on ne peut plus continuer comme ça, ça n'a pas de sens' (...) je n'avais plus envie de vivre ça » R8*

Cette manière de fonctionner va avoir pour conséquence un effondrement des structures mises en place.

*« Donc finalement beaucoup de gens du cercle communication ont commencé à venir participer au cercle technique et stratégie. Parce que t'as besoin à un moment donné de comprendre toute la réflexion derrière les propositions qui sont formulées. Et donc du coup, quand tout le monde participe à tous les cercles, et bien la structure s'effondre un peu aussi » R4*

*« Mais du coup ben comme n'importe qui pouvait rejoindre n'importe quel [cercle] à n'importe quel moment, c'est le même phénomène pour les [cercles que pour les nouveaux bénévoles], c'est-à-dire que les gens débarquent, reposent des questions et puis ça remet tout en cause. En sachant qu'après, les gens repartent » R7*

En effet, les thèmes deviennent si complexes qu'il devient ardu d'en discuter en plénière sans reproduire tous les débats, explications, argumentaires qui ont aussi eu lieu à l'intérieur du cercle.

C'est ainsi que les membres d'un cercle en particulier finissent par intégrer un autre cercle, de manière à prendre part aux discussions et tenter de mieux comprendre les enjeux. Selon Guyomart (2013), le processus d'innovation sociale implique des luttes d'influence pour déterminer quelle idéologie ou quel ensemble de personnes décidera des valeurs qui seront désormais mises en avant » (Guyomart 2013). Il semble que ce phénomène se dessine de plus en plus en cours d'année :

*« Les personnes qui étaient plus disponibles pour participer à tous les cercles, prennent quelque part un peu plus de pouvoir, prennent plus de connaissances et du coup par définition prennent un peu plus de pouvoir, de contrôle sur le projet. Pas forcément [de façon] volontaire mais très organique. Et du coup il y a une démobilisation d'autres personnes qui ne sont pas en mesure de comprendre tout l'ensemble » R4*

Nous interprétons donc l'ensemble de ces difficultés comme découlant de faiblesses non résolues au niveau de la problématisation, mais aussi de l'intéressement des acteurs. Nous interprétons les faiblesses au niveau de la problématisation comme étant dues à une faible exposition du collectif à la diversité, en ne recherchant pas activement de nouvelles alliances (Richez-Battesti 2015). Au lieu de devenir plus *accessible*, l'innovation se confine et son niveau de complexité augmente. Les promoteurs de l'innovation peinent à formuler le problème de manière à rendre chacun de ces projets (modèle économique, sociocratie, consentement) indispensable aux anciens et nouveaux bénévoles, ainsi qu'à chacune des catégories d'acteurs concernés. Cela a un impact sur la solidité du réseau qui se forme car les acteurs ne s'alignent pas autour de valeurs claires. Ce serait aussi l'exposition à la diversité qui permettrait à l'innovation d'affirmer ses caractéristiques propres, tout en la rendant plus apte à s'adapter à son contexte (Litrico 2014). Ces faiblesses au niveau de la problématisation se traduisent notamment par une innovation de moins en moins apte à s'adapter à la diversité de ses membres. De plus, dans le cas du projet Une monnaie pour Montréal, plus les réseaux entourant le projet se restreignent, plus l'identité du groupe semble diffuse et incertaine.

### 6.3. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

L'objectif général de notre étude est de mieux comprendre quels sont les freins et les leviers à la diffusion d'innovations sociales. Nous avons opté pour une conception de l'innovation sociale en termes de *processus*, et sa diffusion en termes de traduction graduelle d'énoncés innovants par de plus en plus de monde de manière à intégrer (ou non) l'innovation à leur quotidien. De fait,

notre objectif spécifique consiste à examiner les freins et leviers à la traduction graduelle, par les porteurs du projet, des concepts liés à la mise en œuvre d'une monnaie locale à Montréal. Le cadre théorique qui a guidé cette recherche nous a conduit à analyser cette traduction à partir des 4 *moments* proposés par Callon (1986), soit la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation. Il semblerait que des blocages au niveau de l'enrôlement, empêchent la mobilisation autour du projet. Nous interprétons ces blocages comme découlant de faiblesses non résolues au niveau de la problématisation des enjeux, et de l'intéressement des acteurs. La difficulté du collectif à mobiliser des membres se traduit par des désaccords et de la résistance, qui culminent à l'été et l'automne 2017 sur une crise interne qui se soldera par de nombreux départs.

### 6.3.1. Principes corroborés par le cas

#### 6.3.1.1. *Importance de partenariats diversifiés*

Nos résultats semblent corroborer certains des principes de notre revue de littérature, tout en enrichissant notre compréhension d'autres concepts. Tout d'abord, en ce qui a trait à la capacité de l'équipe porteuse à créer des alliances, il semblerait que trop peu de partenaires aient été impliqués au niveau de la problématisation des enjeux, qui correspond à la manière dont les promoteurs de l'innovation formulent les problèmes qui se posent ainsi que les solutions, de manière à en démontrer l'aspect bénéfique pour des acteurs disparates. En effet Richez-Battesti (2015) suggère que lorsqu'une multitude d'acteurs sont impliqués dans la problématisation, cela permet à l'équipe porteuse du projet de développer une certaine aptitude à mobiliser des registres et argumentaires différents, ce qui se traduit par une plus grande capacité à rendre intelligible l'apport du projet à des catégories d'acteurs diversifiées. Nous ne parlons pas nécessairement d'*individus*, mais bien de *réseaux*. En effet, un changement de pratique est plus susceptible de devenir un mouvement lorsqu'il se diffuse à travers des *réseaux* d'individus, reliés les uns aux autres par des flux de valeurs et d'éléments identitaires, car les réseaux sont des vecteurs d'information-évaluation sur l'innovation, qui atténuent l'incertitude associée à l'innovation (Gurviez et Sirieix 2013). Il semble que les relations du collectif avec d'autres partenaires partageant ses valeurs et objectifs d'inclusion et de transformation, demeurent peu nombreuses et relativement superficielles : le soutien initial de Villeray en transition s'est plus ou moins distendu au fil des mois; le collectif semble également échanger une fois par année avec la monnaie locale de Québec, le BLÉ, sur leurs pratiques respectives; et enfin, Une monnaie pour

Montréal collabore également avec SoNantes, une monnaie locale française, au niveau des plateformes transactionnelles. Cette mince ouverture du projet sur son milieu, se traduit progressivement par une complexité interne grandissante et des difficultés de plus en plus grandes à communiquer avec des acteurs externes. Nous interprétons donc l'homogénéisation du groupe ainsi que ses difficultés à s'adapter aux prérogatives de ses membres, comme résultant de faiblesses au niveau de la problématisation, et plus spécifiquement de la recherche de partenariats diversifiés. Ce constat semble corroborer le postulat selon lequel une trop faible inclusion de partenaires diversifiés dans la définition des problèmes et la recherche de solutions, peut nuire à la résilience d'une innovation.

### *6.3.1.2. Importance d'une identité collective forte et partagée*

Un second élément semble lié à la difficulté à établir une identité collective dans le projet, soit une direction commune et des valeurs clairement définies. En effet, le projet de monnaie locale à Montréal est caractérisé par 'différents projets dans le projet'. Cela entraîne non seulement un degré de complexité supplémentaire, mais semble également confirmer le postulat de Gurviez et Sirieix (2013) : la diffusion est freinée lorsque les gens peinent à *s'identifier* à un projet, processus facilité lorsque le projet affiche une identité forte et clairement définie. En effet, entre la réflexion sur le modèle théorique, la sociocratie, la mise en œuvre de la monnaie, la plateforme collaborative... plus le projet avance, plus les membres ont du mal à simplifier la direction du projet, ce qui rend difficile toute communication non seulement à l'interne, mais aussi avec de potentiels partenaires. Ces derniers, tout comme les bénévoles, ont de plus en plus de difficultés à *traduire* les valeurs portées par le projet, de manière à les intégrer à leurs propres priorités individuelles. Selon Harrisson et Laberge (2002), les acteurs ont tendance à rejeter un rôle qui a été défini pour eux par un autre groupe, ce que nous remarquons très clairement au niveau de la résistance affichée par les nouveaux bénévoles lors de la prise de décision. En effet, le collectif ayant recours à la prise de décision par consentement, les décisions semblent bloquer systématiquement au niveau des nouveaux bénévoles. Ceux-ci n'étant pas intégrés au projet par des structures et mécanismes adéquats, ils ne possèdent pas l'historique du projet, ne comprennent pas le travail et les discussions qu'ont exigé chaque décision prise par le passé, et ne *partagent* non plus la vision qu'ont les membres plus anciens. Ce constat semble également corroborer le postulat de Wry *et al.* (2011) qui suggèrent que ce sont les histoires collectives, cohérentes et partagées par un groupe, qui permettent à l'identité émergente d'être acceptée et d'asseoir sa légitimité (Wry *et al.* 2011). L'abandon des séances d'information, jumelé à la

complexité croissante du projet et aux faiblesses de la sociocratie, finirent par se traduire par une remise en question récurrente du projet, et l'échec de la mobilisation.

### 6.3.2. Éléments qui enrichissent la littérature

#### *6.3.2.1. Renouvellement de la ressource réciprocaire : l'intégration des nouveaux bénévoles*

Degavre *at al.* (2015) suggèrent que les ressources réciprocaires, pourtant moteur de l'innovation dans sa phase d'émergence, deviennent un frein à la diffusion lorsqu'aucune politique publique ne vient encadrer et soutenir leur particularité. Notre cas semble corroborer la première partie de ce postulat, tout en apportant des éclairages nouveaux en ce qui a trait aux conditions de renouvellement de cette ressource. Si dans leur cas, les auteurs parlent de reconnaissance étatique, notre cas met en évidence l'importance de mécanismes d'accueil et d'intégration adaptés dans l'accueil de nouveaux bénévoles au projet. Nous ne parlons donc pas ici d'un quelconque rôle de l'État, mais plutôt de l'importance des processus internes dans la reconnaissance des particularités des bénévoles, ainsi qu'une prise en charge adéquate de leur *arrimage* à un projet spécifique. Dans le cas du collectif Une monnaie pour Montréal, il semblerait que le relâchement des structures d'accueil ait eu pour conséquence une incompréhension du projet par les nouveaux, incompréhension qui se manifeste par un blocage systématique de la décision. Ainsi, les conditions de renouvellement de la ressource réciprocaire n'étant pas prises en compte de manière adéquate, non seulement les anciens membres s'épuisent, mais les nouveaux, incapables de *traduire* l'innovation et de l'intégrer à leurs valeurs, résistent, et la rejettent. Selon nous, ces enjeux témoignent donc de faiblesses au niveau de la capacité du collectif à *intéresser* un nombre d'acteurs grandissant. Les bénévoles, pourtant moteurs de la diffusion dans la phase d'émergence du projet, finissent par s'imposer comme un frein à sa diffusion (Degavre *et al.* 2015). Notre étude apporte donc des éléments nouveaux à la compréhension du phénomène d'hybridation des ressources, mais surtout à l'importance de structures d'accueil et d'*histoires partagées* dans la construction et la légitimation d'une identité collective émergente.

### 6.3.2.2. *Au-delà de la traduction, le besoin de se sentir valorisé*

Enfin, notre étude nous permet également d'enrichir notre compréhension des mécanismes d'intéressement-enrôlement. L'enrôlement, soit le moment où des acteurs acceptent un rôle, est la résultante d'un intéressement réussi. Nos entrevues nous ont amenées à discuter avec des bénévoles enrôlés dans le projet sur une période totalisant ou excédant 12 mois. Ces bénévoles ont donc endossé un certain rôle au sein du projet, pendant plusieurs mois consécutifs; rôles que certains assument encore à ce jour, et que d'autres ont fini par rejeter. Il fut donc intéressant d'analyser les éléments qui ont déterminé un intéressement-enrôlement réussis, et leur échec. Tout d'abord, notre étude nous porte à croire que les moments de la traduction se font dans un mouvement itératif permanent. En effet, il semble qu'un intéressement n'est pas une '*donnée*' permanente, c'est-à-dire qu'il est sans requestionné par les acteurs, et réévalué dans un processus itératif constant. Cela rejoint le postulat de Litrico (2014) qui suggère que la construction identitaire est un mouvement (interne-externe) itératif sans fin. Nous pourrions ainsi suggérer que la *traduction* est un mouvement itératif sans fin. Le second apport de notre étude est lié à l'importance du sentiment de *valorisation* dans l'acceptation d'un rôle. En effet, les acteurs arrivent dans le projet avec leur identité, valeurs et intérêts propres. Ils sont restés dans le projet tant qu'ils ont réussi à faire le lien entre leurs propres valeurs et besoins individuels, et celles portées par l'innovation. Le sentiment de valorisation semble émerger comme déterminant dans un intéressement-enrôlement réussi : tant que les acteurs arrivent à faire le lien et qu'ils se sentent valorisés dans leur rôle, l'intéressement est maintenu. Nous amenons la notion de valorisation, que nous n'avons pas rencontrée dans notre revue de littérature sur les innovations sociales.

## CHAPITRE VII : CONCLUSION

### 7.1. CONTRIBUTIONS PRATIQUES

Notre recherche étant de nature empirique, elle est pertinente pour le collectif Une monnaie pour Montréal dans la mesure où elle documente l'historique du groupe, et la mise en œuvre du projet de monnaie locale à Montréal. Cela s'avère d'autant plus pertinent que notre étude souligne l'importance d'histoires partagées dans la construction, et légitimation, d'une nouvelle identité collective. Notre recherche met également en évidence les difficultés rencontrées au moment de l'intégration des bénévoles, et lors de la prise de décision; notre étude de cas pourrait donc éventuellement servir d'outil au groupe, dans le recrutement et l'intégration de nouveaux acteurs au projet. Nous espérons également que ce travail de recherche permettra au collectif de tirer une meilleure compréhension de son modèle et des facteurs de résistance interne rencontrés lors des deux premières années de son histoire. Nous soulignons notamment des faiblesses liées à l'absence d'acteurs et de réseaux diversifiés lors de la problématisation des enjeux et la définition des solutions appropriées, faiblesses qui entraînent certaines difficultés au niveau de la capacité du groupe à vulgariser et adapter son discours à des acteurs multiples. Nous notons également l'importance d'une prise en compte adéquate de la principale ressource du collectif, ses bénévoles, qui peuvent finir par devenir des freins à la diffusion du projet. Ces faiblesses, lorsque non résolues, finissent par entraîner de la résistance, et ultimement un rejet du projet.

Notre étude a également permis une contribution empirique à la littérature sur les monnaies locales complémentaires. Bien que ce phénomène connaisse une résurgence ces dernières années, nous avons retrouvé peu d'études sur les Systèmes d'échange locaux (SEL), et très peu, sinon pas du tout, d'études consacrées aux monnaies locales complémentaires. Notre étude de cas semble donc marquer le début d'un intérêt académique pour le sujet.

### 7.2. CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Tel que précisé à la section 4.4., notre choix de question de recherche a pour objectif d'amener des éclairages nouveaux sur les processus d'innovation sociale. L'une des principales contributions de notre étude consiste en la profondeur de notre revue de littérature sur les innovations sociales et leur diffusion. Non seulement notre revue offre une compilation exhaustive des auteurs à s'être penchés sur le sujet, mais elle réconcilie les différents axes sous lesquels

sont abordées les innovations sociales. Nous croyons que notre étude pourrait servir de point de départ utile tant pour les chercheurs que pour les praticiens, qui s'intéressent aux innovations sociales et à leur diffusion. Nous précisons toutefois que notre objectif n'est pas de faire des généralisations, mais de mieux comprendre un phénomène social précis, de manière à nous permettre de comprendre d'autres phénomènes sociaux similaires. Nous ne parlons donc pas ici de généralisation théorique à *tous* les autres cas d'innovation sociale, mais plutôt d'une généralisation 'prudente' et logique, c'est-à-dire « *reliée à la concordance que le lecteur-praticien établit entre les conditions du terrain où l'étude de cas a eu lieu, et les conditions du milieu dans lequel il travaille* » (Lessard-Hébert *et al.* 1996, p. 87). De fait, la littérature sur la diffusion, qui est relativement limitée, s'est presque exclusivement concentrée sur les modèles qui fonctionnent, ce qui limite actuellement notre compréhension de l'innovation sociale (Karch *et al.* 2016). En ce sens, nous croyons notre étude originale et pertinente à différents niveaux. Tout d'abord, nous avons abordé la diffusion des innovations sociales en termes de *traduction* graduelle d'énoncés innovants par de plus en plus de monde, ce qui nous a permis d'apporter des éléments de compréhension nouveaux, et d'enrichir la théorie, sur la diffusion de ce type d'innovations. Notre étude éclaire certaines difficultés que peut rencontrer un projet d'innovation sociale, notamment en ce qui a trait à la construction et la légitimation d'une nouvelle identité collective, et à l'intégration de nouveaux bénévoles à un projet. De plus, notre analyse nous a permis de corroborer certains principes retenus de notre revue de littérature, et approfondir notre compréhension du processus de *traduction*. Tout d'abord, nous avons pu corroborer certains éléments de la littérature : l'importance des partenariats et d'une diversification des réseaux lors de la problématisation d'enjeux, ainsi que l'importance d'une identité collective clairement définie et d'histoires partagées entre membres d'un réseau en construction. De plus, nous avons également enrichi la théorie sur l'hybridation des ressources dans la diffusion des innovations sociales (Degavre *et al.* 2015), et l'importance d'une prise en compte adéquate des conditions de renouvellement de la ressource réciprocaire. À ce niveau, les mécanismes d'intégration des nouveaux bénévoles semblent déterminants dans la capacité de l'innovation à se diffuser. Enfin, nous introduisons l'idée du sentiment de valorisation comme déterminant dans l'acceptation d'un rôle. La diffusion étant encore largement moins documentée que l'innovation sociale en elle-même, il est *plausible* que les conclusions de notre étude de cas 'fassent du sens' pour d'autres cas similaires, de projets de monnaie locale par exemple. Nous espérons donc que ce mémoire permettra de mieux comprendre d'autres projets de monnaie locale, et peut-être d'autres projets d'innovations sociales confrontés à des situations similaires.

### 7.3. LIMITES DE LA RECHERCHE

La limite principale de cette étude est liée à la taille de notre échantillon et il aurait été intéressant de réaliser un plus grand nombre d'entrevues. Nous n'avons obtenu que la perspective des membres du groupe porteur du projet, ce qui limite la portée de nos conclusions et de nos interprétations. Il aurait été intéressant d'obtenir la perspective de d'autres catégories d'acteurs ayant pris part au projet, comme les bénévoles *récents*, les commerçants ou encore un organisme partenaire. Dans le même ordre d'idée, notre analyse révèle que les valeurs, besoins et compétences des bénévoles semblent déterminants dans leur capacité à traduire le projet, à lui conférer un sens personnel. N'ayant interrogé que des bénévoles engagés dans le projet depuis 12 mois et plus, il eut été intéressant de confronter cette perspective à celle de bénévoles arrivés plus récemment dans le projet, de manière à comprendre les éléments ayant contribué à leur enrôlement

Nous avons tenté de pallier, partiellement du moins, à ces faiblesses en essayant d'élargir le plus possible l'éventail de répondants (à l'intérieur de la catégorie des *porteurs* de l'innovation') de manière à varier autant que possible les perspectives. Tout d'abord nous avons rencontré des membres qui se sont joints au projet à différents moments de l'histoire du collectif, et ce entre avril 2016 et février 2017. De plus, nous avons recueilli des témoignages venant autant de bénévoles encore actifs dans le projet, que de bénévoles ayant renoncé à leur rôle. Enfin, nous avons observé une démarche rigoureuse, expliquée plus précisément à la section 4.4 (critères de qualité) de la Méthodologie (au chapitre IV).

### 7.4. RECHERCHES FUTURES

Cette étude ouvre la porte à de possibles recherches futures sur les thèmes effleurés ou ignorés dans notre recherche, notamment :

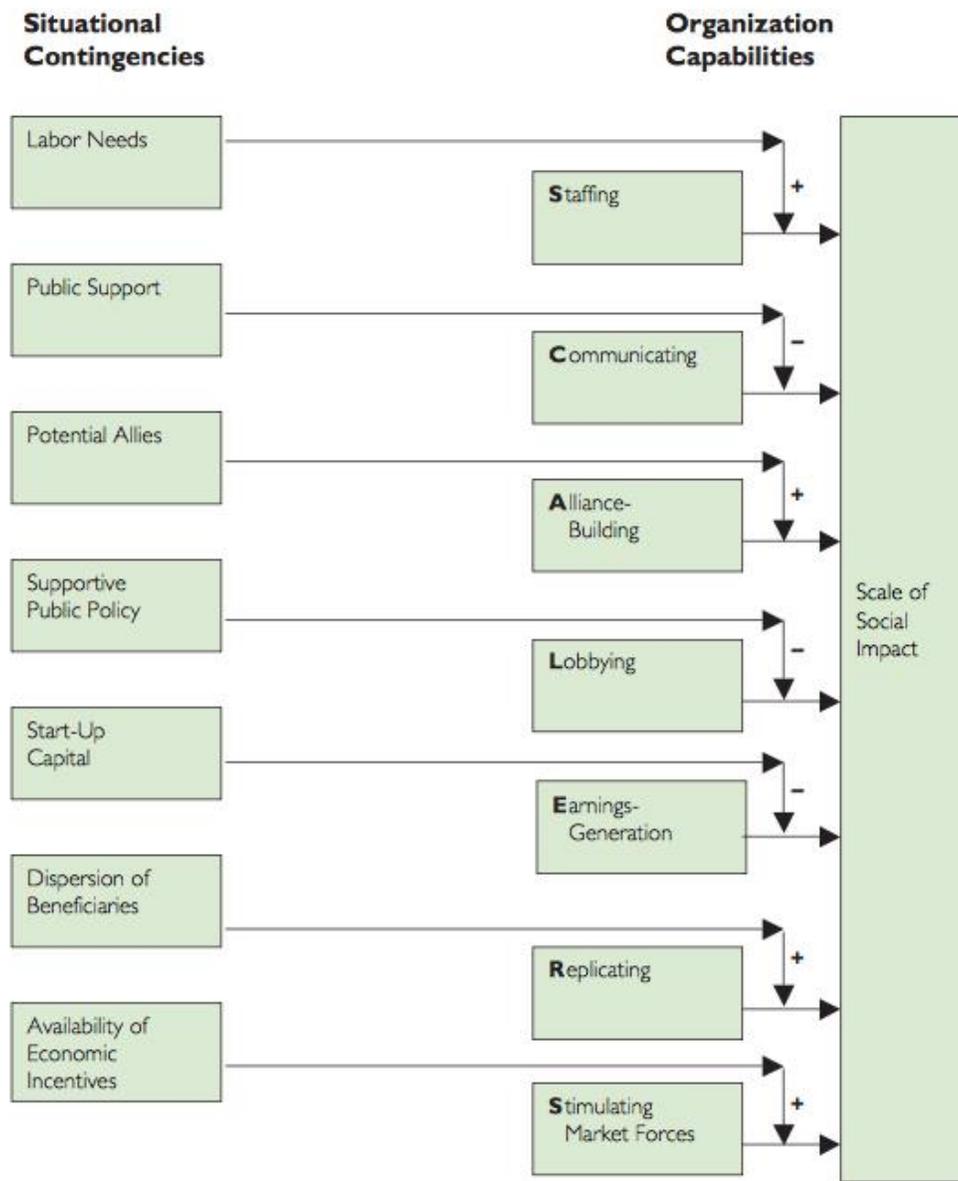
- Les constats de notre étude soulignent la pertinence d'étudier les mécanismes d'émergence, d'expansion et de légitimation des identités collectives. Il serait intéressant d'explorer plus en profondeur les manières dont les promoteurs d'autres projets d'innovations sociales ont négocié ce rapport entre contrôle sur les valeurs et philosophie de l'innovation d'une part, et adaptation d'autre part. Les conclusions de telles études

seraient pertinentes au-delà des monnaies locales, et pourraient s'appliquer aux organisations ou à d'autres formes d'innovations sociales.

- Bien qu'il existe quelques études sur les SEL, elles sont encore plus rares à s'intéresser aux monnaies locales. Il serait intéressant d'étudier le cas de la monnaie locale de Québec par exemple, de manière à comparer les résultats à celle de notre étude, bien que le collectif de Québec n'ait pas eu recours à un mode de gouvernance sociocratique. Plus spécifiquement, il serait intéressant d'évaluer les manières dont ils ont négocié cette complexité inhérente à l'aspect technique de la monnaie, et ce, plus particulièrement au niveau de l'intégration de bénévoles tout au long du projet.
- Enfin, le mode de gouvernance participative horizontale à elle seule représente un projet de taille. Les innovations sociales d'une manière générale, tendent à vouloir se démarquer des structures traditionnelles (de hiérarchie, de partage de pouvoir, de partage des ressources etc.). Les modèles de gouvernance horizontale, telle la sociocratie, étant relativement peu connus, il serait intéressant d'évaluer de quelle manière d'autres organisations ayant adopté des modes de gouvernance horizontale et participative, ont négocié cette complexité, particulièrement au niveau de l'intégration de nouveaux collaborateurs à leur structure.

## ANNEXES

## ANNEXE A : Le modèle SCALERS



Source: Bloom et Chatterji (2009), p. 116

## ANNEXE B : Guide d'entrevue

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour des entrevues semi-structurées. Les questions n'étaient donc pas complètement prédéterminées à l'avance, mais elles ont évolué en fonction des réponses des répondants, et de l'avancement de la collecte. Au départ, soit avant le déroulement de la collecte, le guide d'entrevue préliminaire contenait les questions suivantes :

- *Pourquoi utiliser une monnaie locale à Montréal?*
- *Quel est le projet de transformation le plus large que recherchent les membres du collectif à travers cette monnaie?*
- *A quoi fait référence pour vous l'aspect social de cette monnaie?*
- *Les répondants définissent-ils tous de la même manière les objectifs visés par le projet?*

L'idée étant d'évaluer la cohérence des réponses des différents répondants. Dans les faits, les entrevues se sont déroulées comme suit :

- 1) Après une courte présentation de l'étudiante, du projet de recherche et des formalités administratives, nous avons demandé aux répondants de parler un peu de leur parcours, professionnel, personnel, et leurs champs d'intérêt. Cela a permis d'établir un premier contact moins formel, de découvrir leur personnalité et cerner leur manière de répondre aux questions. C'est généralement à ce moment-là que nous avons commencé l'enregistrement de l'entrevue.
- 2) Par la suite, nous avons abordé des questions plus spécifiques, en lien avec les rôles et motivations de chacun, et en fonction des éléments qui nécessitaient des éclaircissements.
- 3) Puis nous leur avons demandé de nous parler des défis rencontrés en cours de projet, et dans le même ordre d'idée, les éléments dont ils étaient fiers, ou qu'ils percevaient comme étant des réussites.
- 4) Et en conclusion, nous avons discuté des raisons pour lesquelles ils avaient renoncé au projet, ou au contraire continué d'en faire partie.

Les questions réellement posées ont tourné autour de ces 3 thèmes :

- *Comment en es-tu arrivé à intégrer le projet? (Définition-négociation des rôles)*
- *Parle-moi de ton rôle au sein du collectif? (Motivations individuelles)*
- *Pourquoi es-tu resté/parti? (Motivations individuelles)*
- *Quelles ont été les grandes difficultés rencontrées dans le projet? (Principaux défis)*

## ANNEXE C : Lexique

Par ordre alphabétique :

### A.

#### **Appropriation :**

L'appropriation consiste à intégrer quelque chose à notre quotidien. L'appropriation fait référence à l'utilisation de l'innovation sociale par un groupe, aussi restreint soit-il.

### C.

#### **Cryptomonnaie :**

Une cryptomonnaie est une monnaie 100 % électronique et virtuelle qui s'échange de pair à pair, sans passer par d'intermédiaire comme une banque. N'étant contrôlées par aucun état ni aucune banque, ces monnaies n'ont cours légal dans aucun pays du monde. Pour plus d'information sur les cryptomonnaies, référez-vous à Stratiev (2018).

### D.

#### **Dissémination :**

La dissémination fait référence au *partage* spontané (des ressources, de l'information, du soutien technique) aux autres communautés ou organisations qui souhaitent adopter l'innovation.

### I.

#### **Identité :**

L'identité collective et sociale, soit l'identité du groupe auquel appartient un individu, et qui partage les mêmes valeurs et attributs que lui. Cette identité fait référence aux valeurs, buts, comportements... bref, à la catégorisation de l'individu par lui-même et par les autres.

#### **Innovation sociale :**

Une innovation sociale est une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant<sup>107</sup>.

### M.

#### **Mise à échelle :**

La mise à échelle fait essentiellement référence à l'expansion géographique d'une nouvelle pratique ou organisation, afin que ses bénéfices atteignent plus de communautés, tant à l'échelle nationale qu'internationale. La mise à échelle fait référence à une expansion volontaire plutôt que spontanée.

#### **Monnaie locale complémentaire (MLC) :**

---

<sup>107</sup> « Qu'est-ce qu'une innovation sociale », en ligne : <http://www.rqis.org/innovation-sociale/>

Les monnaies locales désignent tout dispositif d'échange de biens, de services ou de savoirs, organisé par et pour des groupes humains de petite taille, au moyen de l'établissement d'une monnaie interne. Elles sont dites *complémentaires* car elles fonctionnent en parallèle à la monnaie conventionnelle, et n'ont pas pour vocation de la remplacer. Contrairement aux SEL, les monnaies locales concernent les échanges dans le système marchand. Une monnaie locale a également rapport à une monnaie conventionnelle (par ex. l'euro ou le dollar) contre laquelle on peut l'échanger.

**MLC fondante :**

Une *monnaie fondante* perd de sa valeur lorsqu'elle n'est pas échangée.

**R.**

**Réplication :**

Voir *Transfert*.

**Réseaux :**

Est constitué d'acteurs reliés les uns aux autres par des flux de valeurs et d'éléments identitaires alignés. C'est la résultante d'une traduction réussie, qui amène à la constitution d'un réseau.

**S.**

**Système d'échange local (SEL)**

Un SEL n'a pas de rapport avec la monnaie conventionnelle. Les SEL concernent spécifiquement l'échange, de biens ou services. Cet échange se fait généralement à l'intérieur d'un groupe fermé, soit une association ou un organisme. L'objectif d'un système d'échange local est d'encourager l'entraide, aider à sortir de l'isolement, tisser liens solidarité etc. L'unité de compte est généralement le temps. Les objectifs des monnaies locales et des SEL sont donc différents, mais complémentaires.

**T.**

**Traduction**

Fait référence aux transformations successives, et à l'adaptation progressive des connaissances, afin de conférer un sens personnel à l'innovation en la rattachant à une sphère connue.

**Transfert/Réplication :**

Le transfert et la réplication traduisent une volonté de *reproduire* partiellement ou non, une innovation déjà existante dans un nouveau lieu géographique. Ils concernent essentiellement la mise à échelle *d'organisations, d'entreprises* sociales, ou encore de *programmes* sociaux.

**Transformation sociale :**

La transformation sociale renvoie à un changement institutionnel marqué par « *la capacité de l'innovation à changer les habitudes de penser et de faire, et à promouvoir d'autres formes de coopération/coordination* » (Guyon et Besançon 2013, p. 31). Cette transformation renvoie donc au temps long de l'évolution des sociétés<sup>108</sup> (Laville 2016<sup>109</sup>), qui se *manifesterait* par un changement systémique.

<sup>108</sup> En opposition au temps plus court de l'expérimentation.

<sup>109</sup> Cité dans Klein 2016, Page 11.

## ANNEXE D : L'exemple de 3 monnaies locales complémentaires et leur fonctionnement

Il existerait actuellement plusieurs milliers d'initiatives de monnaie locale, en cours d'expérimentation. Ces monnaies sont de nature très variée, et ciblent une grande diversité d'acteurs et d'enjeux. Pour cela, nous nous proposons de présenter ici 3 exemples de monnaies locales.

### *L'Eusko au Pays Basque*

L'eusko a été créé en 2013 sous forme de billets, bien que depuis mars 2017, l'association s'est dotée d'une monnaie numérique, avec des comptes en eusko en ligne, auxquels sont reliés la carte de paiement euskokart, permettant de régler des achats. Le site web du projet décrit l'eusko comme un « *moyen pour chacun, professionnels comme particuliers, de participer à un projet collectif pour un développement harmonieux du Pays Basque, pour la défense de l'environnement, de la langue basque, du commerce de proximité et de l'agriculture paysanne* »<sup>110</sup>. Cette monnaie locale circule sur un territoire de 300 000 habitants : 3000 particuliers l'utilisent ainsi que 700 commerces.

La monnaie basque fonctionne sur la base d'un eusko égale un euro. L'eusko est aussi adossé à l'euro à 100 % : 100 euros échangés en eusko sont ensuite placés par Euskal Moneta, dans un fonds de réserve qui permet de générer 100 euros en prêts solidaires pour des entreprises et des associations du réseau Eusko. Une autre caractéristique de l'eusko est le « 3 % Assos », idée empruntée au Chiemgauer allemand. Tout nouvel adhérent choisit une association qu'il souhaite parrainer. Lorsqu'une asso a 30 parrains, elle touche tous les 6 mois, 3 % de tout ce que ses parrains ont dépensé en eusko. Ce 3 % est financé en grande partie par la commission de 5 % que paient les entreprises qui reconvertissent leurs eusko en euros.

L'eusko est l'une des monnaies locales les plus populaires : en décembre 2016, plus de 540 000 eusko étaient en circulation au Pays basque. En janvier 2018, on en comptait plus de 760 000, soit une hausse de 40 % de la masse monétaire en circulation<sup>111</sup>.

### *Le Saber<sup>112</sup> au Brésil*

Le *Saber* est un système de monnaie complémentaire au Brésil dans le domaine de l'éducation et de l'apprentissage. Le *Saber* a été pensé pour permettre à plus de jeunes de pouvoir financer par eux même le coût de leurs études, tout en augmentant le niveau global de connaissances, sans passer par un système de bourse conventionnel. Un *Saber* équivaut à une unité de monnaie nationale, et est accepté comme moyen de paiement des frais universitaires.

Le fonctionnement de cette monnaie s'appuie sur le principe de la pyramide d'apprentissage<sup>113</sup>. Pour commencer, une bourse en *Saber* est remise aux élèves qui font leur entrée à l'école primaire. Ceux-ci se choisissent, dans une classe supérieure, des parrains-marraines qui les accompagneront dans l'aide aux devoirs. Ces mentors sont rémunérés en *Saber*, qu'ils ne

<sup>110</sup> *Le projet Eusko en bref*, en ligne : <http://www.euskalmoneta.org/le-projet/>

<sup>111</sup> Etcheleku, Pierre (2018, 9 janvier). « L'eusko du Pays basque reste une référence des monnaies locales », [https://www.lesechos.fr/09/01/2018/lesechos.fr/0301023554965\\_l-eusko-du-pays-basque-reste-une-reference-des-monnaies-locales.htm](https://www.lesechos.fr/09/01/2018/lesechos.fr/0301023554965_l-eusko-du-pays-basque-reste-une-reference-des-monnaies-locales.htm) *Les Échos*.

<sup>112</sup> *Saber* = « savoir » en portugais

<sup>113</sup> Principe selon lequel « *la quantité de connaissances retenues à long terme dépend fortement de la méthode d'apprentissage* » (Legard 2015, p. 189) : 5% de l'enseignement est retenu lors d'une conférence orale, 10% en cas de lecture, et jusqu'à 90% si les apprenants enseignent directement la matière à d'autres personnes.

peuvent utiliser à leur tour que pour un accompagnement scolaire de mentors d'un niveau plus élevé. La chaîne se poursuit jusqu'à l'entrée à l'université, où les étudiants peuvent utiliser les *Saber* amassés pour payer leurs frais universitaires. Enfin, le Ministère de l'Éducation rachète ces *Sabers* aux universités en monnaie nationale.

L'objectif de cette monnaie locale est de créer des chaînes d'apprentissage entre les élèves des différents niveaux d'étude, tout en mettant de l'avant la méthode d'apprentissage la plus efficace, l'enseignement aux autres, augmentant ainsi la qualité des connaissances accumulées durant le parcours scolaire.

### *L'exemple de Curitiba au Brésil<sup>114</sup>*

À Curitiba, capitale de l'État du Paraná, la gestion des déchets est un enjeu majeur. De 120 000 habitants en 1942, la population de la ville est passée à 2.3 millions en 1997. Une grande partie de cette population vit dans des *favelas* étagées et aux ruelles étroites, où la plupart des camions de récupération ne peuvent circuler. En 1971, le maire de la ville, Jaime Lerner, instaure un nouveau modèle qui s'appuie sur les deux principales ressources à leur disposition : le système de bus de la ville, sous-utilisé par des résidents trop pauvres pour se le permettre, ainsi qu'une relative abondance de denrées alimentaires, en provenance des terres fertiles environnant la ville.

C'est ainsi que des bennes à ordures furent placées dans les *favelas*. En échange d'un sac d'ordures triées ou de recyclage, les habitants reçoivent un ticket de bus, ou un jeton échangeable contre de la nourriture. Ils y ajoutèrent un programme semblable de collecte d'ordures, mais en échange de fournitures scolaires. Le programme fut un succès et très vite, les tickets de bus commencèrent à être acceptés comme moyen de paiement en échange de nourriture dans les supermarchés locaux. Près de 70% des ménages de Curitiba prirent part au programme : plus de 11 000 tonnes de débris furent échangés contre plus d'un million de tickets de bus et 1200 tonnes de nourriture. « *De 1975 à 1995, le PIB de Curitiba connu une hausse 75% plus importante que celle de l'état du Paraná, et 48% supérieure à celle du Brésil en général* »<sup>115</sup> et ce, sans impliquer de hausse de taxe, d'émission de bons, ni d'emprunts bancaires.

<sup>114</sup> Source : <http://www.lietaer.com/2010/09/the-story-of-curitiba-in-brazil/> (consulté le 14 janvier 2018)

<sup>115</sup> Source : <http://www.lietaer.com/2010/09/the-story-of-curitiba-in-brazil/> (consulté le 14 janvier 2018)

## ANNEXE E : Charte de l'Îlot Montréal

### Charte<sup>116</sup>

Adoptée par l'assemblée plénière du 29 octobre 2016

Avec mise à jour entérinée à l'assemblée plénière du 17 décembre 2016

#### Mission:

La Monnaie Locale Complémentaire (MLC) pour Montréal est un outil de la transition vers une société équitable, solidaire et émancipée des énergies fossiles. Elle soutient et dynamise l'entrepreneuriat local durable tout en stimulant la création d'emplois de qualité dans la métropole.<sup>[SEP]</sup> La MLC Montréal contribue à protéger et restaurer la nature ; en favorisant l'achat local, elle diminue les transports de marchandises et réduit ainsi notre empreinte écologique. Elle favorise une économie solidaire et inclusive, au service du bien commun et de tous les citoyens-nes, indépendamment de leur sexe, de leur groupe d'âge, de leur classe sociale ou de leurs origines. Ainsi, en renforçant les liens sociaux et en luttant contre les inégalités, elle contribue à construire une communauté humaine.

*La MLC, c'est l'outil citoyen pour une communauté solidaire et écologique, par et pour les Montréalais-es*

#### Valeurs:

##### Démocratie directe et horizontale:

Toutes les décisions concernant la MLC sont prises par une assemblée de citoyens-nes qui fonctionne selon les principes de la démocratie directe. La structure des instances est pensée de façon à éviter toute hiérarchie. La MLC tient ses utilisateurs-trices informés-es sur ce qu'elle est, sur ses pratiques et sur leurs conséquences. Par conséquent, tous les utilisateurs-trices de la MLC peuvent participer activement aux prises de décision.

##### Interdépendance et respect du vivant :

Conscients-es de l'interdépendance entre les humains et la nature, la MLC, représentative de notre richesse collective, restaure la biodiversité, encourage une agriculture responsable et améliore la qualité de vie de tous les êtres, humains et non-humains. Les instances de la MLC veillent au respect des critères écologiques et éthiques dans le cadre de leurs activités.

##### Pouvoir citoyen:

Nous avons, comme citoyens-es et consommateurs-trices, le pouvoir de changer notre société. Il est de notre responsabilité, à chacun-e d'entre nous, de contribuer à construire une économie humaine, verte et solidaire.

##### Communauté:

---

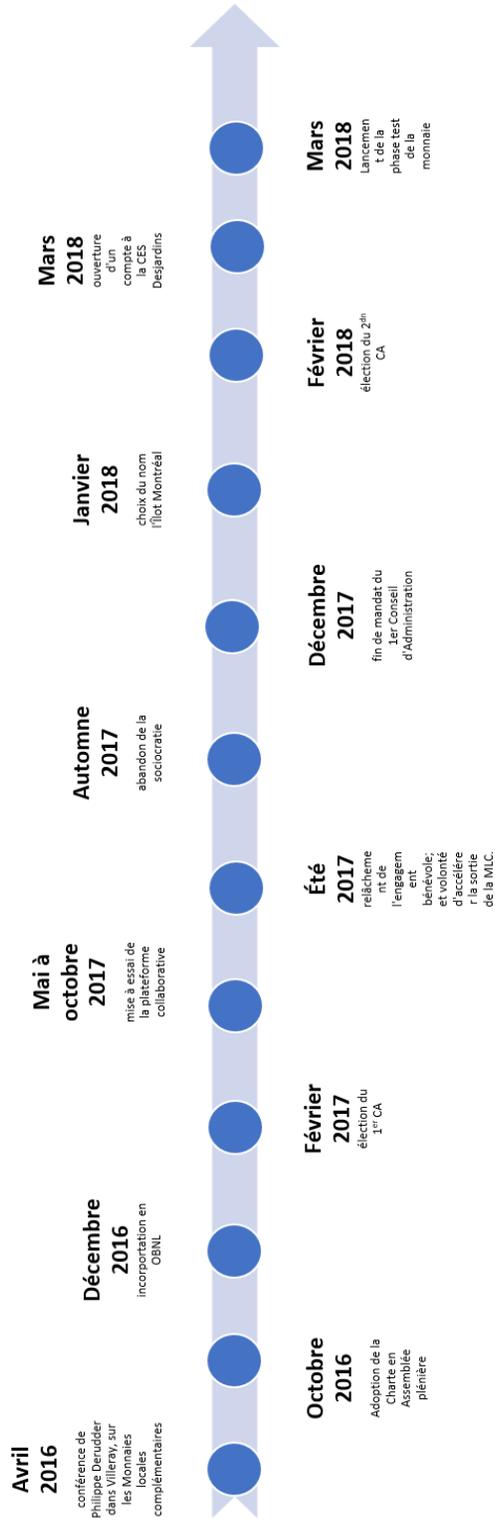
<sup>116</sup> Source : Google Drive du collectif

La MLC s'inscrit dans une volonté de construire des communautés chaleureuses et inclusives, créatrices de connexions authentiques basées sur le respect et la compassion. Ainsi, ses propres activités et instances se font dans le plaisir, le partage et la collaboration.

Évolution:

Dans un monde en constante transformation, les principes régissant la monnaie doivent pouvoir évoluer. Le regroupement, en lien avec d'autres initiatives similaires partout dans le monde, permettra à la MLC de se transformer pour se rapprocher constamment de sa raison d'être.

## ANNEXE F : Chronologie de l'Îlot Montréal



## BIBLIOGRAPHIE

Akrich, Madeleine, Callon, Michel et Bruno Latour. 1988. « A quoi tient le succès des innovations? 1 : L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-parole, *Gérer et Comprendre. Annale des Mines*, 11, pp. 4-17.

Baslé, Louis. 1998. « Michel Aglietta et André Orléan : La monnaie souveraine », *Cahiers d'Économie Politique* 35 (1) : 131-142.

Benbasat, Izak, David K. Goldstein et Melissa Mead. 1987. The case research strategy in studies of information systems, *MIS Quarterly* 11 (3): 369-386.

Besançon, Emmanuelle (2013). « L'innovation sociale en pratiques solidaires (1) : Processus et résultat », dans *L'innovation sociale en pratiques solidaires. Émergence, approches, caractérisation, définition, évaluation*. Contribution de l'Institut Jean-Baptiste Godin, Janvier 2013, en ligne :

[http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201301\\_InstitutGodin\\_ISPratiquesSolidaires.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201301_InstitutGodin_ISPratiquesSolidaires.pdf) consulté le 20 août 2016.

Besançon, Emmanuelle (2015). « La diffusion de l'innovation sociale, un processus de changement multiforme », *Sociologies Pratiques*, vol. 31, no 2 : p. 31-40.

Besançon, Emmanuelle et Nicolas Chochoy (2013). « L'élargissement du concept d'innovation », dans *L'innovation sociale en pratiques solidaires. Émergence, approches, caractérisation, définition, évaluation*. Contribution de l'Institut Jean-Baptiste Godin, Janvier 2013, en ligne :

[http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201301\\_InstitutGodin\\_ISPratiquesSolidaires.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201301_InstitutGodin_ISPratiquesSolidaires.pdf) consulté le 20 août 2016.

Blanc, Jérôme. 2006. « Introduction générale. Les monnaies sociales : un outil et ses limites », dans Blanc, Jérôme, *Exclusion et liens financiers : Monnaies sociales, Rapport 2005-2006, Economica*, Paris, 11-22.

Bloom, Paul N. et Aaron K. Chatterji (2009). « Scaling social entrepreneurial impact », *California Management Review*, vol. 51, pp.114-133.

Bloom, Paul N. et Brett R. Smith (2010). « Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: Theoretical Development and An Exploratory Empirical Test of SCALERS », *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, no.1, p.126-145.

Bloom, Paul et Brett R. Smith (2010). « Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: An Exploratory Empirical Study », dans *Scaling Social Impact: New Thinking*. 1<sup>st</sup> Palgrave Macmillan paperback ed. New York: Palgrave Macmillan, p. 11-27.

Bloom, Paul N. et Edward Skloot (2010). *Scaling Social Impact: New Thinking*. 1<sup>st</sup> Palgrave Macmillan paperback ed. New York: Palgrave Macmillan.

Bonneau, Catherine et Justine Langlois (2013). *Besoins, construction identitaire et participation à un réseau d'échange de proximité des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale : l'Accorderie de Québec*, Rapport de recherche, Québec, Université Laval, 177 p.

Bradach, Jeffrey L. (2003). « Going to Scale: The Challenge of Replicating Social Programs », *Stanford Social Innovation Review*, vol. 1 (1): 18.

Bradach, Jeffrey L. (2010). « Scaling impact: How to get 100X the results with 2X the organization », *Stanford Social Innovation Review*, vol. 8, no 3, p. 27-28.

Bradach, Jeffrey L. (2010 Bis). « Foreword: From Scaling Organizations to Scaling Impact », dans Bloom, Paul N. et Edward Skloot (2010). *Scaling Social Impact: New Thinking*. 1<sup>st</sup> Palgrave Macmillan paperback ed. New York: Palgrave Macmillan, p. 47-64.

Bucolo, Elisabetta, Fraise, Laurent et Pierre Moisset (2015). « Innovation sociale, les enjeux de la diffusion », *Sociologies Pratiques* vol. 31, no 2, p. 1-6.

Callon, Michel. 1986. « La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique* Vol 36, p. 169-207.

Callon, Michel. 2007. « L'innovation sociale : quand l'économie redevient politique », dans Klein, Juan-Luis et Denis Harisson (dir.) (2007). *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec : Presses de l'Université du Québec, coll. Innovation sociale, 465 p.

Callon, Michel, et Michel Ferrary. 2006. Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau, *Sociologies Pratiques* 13 (2) : 37-44.

Cloutier, Julie (2003). « Qu'est-ce que l'innovation sociale? », *Les Cahiers du CRISES*, Collection Études théoriques, no ET0314, Montréal : CRISES, Université du Québec à Montréal.

Datar, M. Srikant, Epstein J. Marc et Kristi Yuthas (2010). « Enamored with Scale: Scaling with Limited Impact in the Microfinance Industry », dans Bloom, Paul N. et Edward Skloot (2010). *Scaling Social Impact: New Thinking*. 1<sup>st</sup> Palgrave Macmillan paperback ed. New York: Palgrave Macmillan, p. 47-64.

Davies, Anna et Julie Simon (2013). « How to Grow Social Innovation: A Review and Critique of Scaling and Diffusion for Understanding the Growth of Social Innovation », présenté au *5th International Social Innovation Research Conference*, Oxford, 2-4 Sept. 2013, The Young Foundation.

Dees, J. Gregory, Anderson, Beth B. et Jane Wei-Skillern (2004). « Scaling Social Impact », *Stanford Social Innovation Review*, vol. 1, no 4, p. 24.

Degavre, Florence, Bourguignon Mélanie et Ela Callorda Fossati (2015). « Les innovations sociales dans l'aide aux personnes âgées en Wallonie. Une analyse de l'hybridation des ressources », *Sociologies pratiques* 2015/2 (31), p. 41-54.

Desrosiers, Éric (2013, 16 mai) « 0,5 % de la population accapare 35 % des avoirs », [version électronique], *Le Devoir*.

Eisenhardt, Kathleen M. (1991). « Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic », *The Academy of Management Review*, vol. 16, no 3, p. 620-7.

Elkington, John, Hartigan, Pamela et Alejandro Litovsky (2010). « From Enterprise to Ecosystem: Rebooting the Scale Debate », dans Bloom, Paul N. et Edward Skloot (2010). *Scaling Social Impact: New Thinking*. 1<sup>st</sup> Palgrave Macmillan paperback ed. New York: Palgrave Macmillan, p. 83-102.

Estensoro, Miren (2015). « How Can Social Innovation be Facilitated? Experiences from an Action Research Process in a Local Network », *Systemic Practice and Action Research*, vol. 28, pp. 527-545.

Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ). 2016. *Portrait des inégalités au Québec*. En ligne <https://ftq.gc.ca/wp-content/uploads/2016/12/Portrait-des-inegalites-sociales-au-Quebec-FTQ-Congres-2016.pdf> page consultée le 23 juin 2018.

Ferreira, Nathalie. 2010. De la réforme du système monétaire à la monnaie sociale : L'apport théorique de P.J. Proudhon (1809-1865), *L'Actualité Économique*, vol. 86, no 2 : 205.

Fontan, Jean-Marc. 2007. « Innovation et changement social », dans Klein, Juan-Luis et Denis Harrisson (dir.) (2007). *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec : Presses de l'Université du Québec, coll. Innovation sociale, 465 p.

Forum Social Mondial (FSM). 2016. *Programmation: Montréal 9-14 août 2016*, en ligne [https://fsm2016.org/wp-content/uploads/2016/07/F\\_S\\_M\\_2016-programme\\_FINAL\\_web-B.pdf](https://fsm2016.org/wp-content/uploads/2016/07/F_S_M_2016-programme_FINAL_web-B.pdf) page consultée le 22 juin 2018.

Fréchet, Guy, Lechaume, Aline, Legris, Richard et Frédéric Savard. La pauvreté, les inégalités et l'exclusion sociale au Québec : État de situation 2012, en ligne, [https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/CEPE\\_Etat\\_situation\\_2012.pdf](https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/CEPE_Etat_situation_2012.pdf) page consultée le 24 juin 2018.

Gaglio, Gérald (2008). « La dynamique des normes de consommation: le cas de l'avènement de la téléphonie mobile en France », *Revue Française de Socio-Économie* 2 (2): p. 181–198.

Gagnon, Yves-Chantal (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : Guide de réalisation*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

George, Gerard, McGahan, Anita M. et Jaideep Prabhu (2012). « Innovation for inclusive Growth: Towards a Theoretical Framework and a Research Agenda », *Journal of Management Studies*, 49 (4): p. 661-683.

Gislain, Jean-Jacques. « Institutionnalisme, Économie », *Encyclopædia Universalis*. En ligne <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/institutionnalisme-economie/>, page consultée le 4 juillet 2018.

Golden-Bridle, Karen et Karen Locke. 1993. « Appealing Work: An Investigation of How Ethnographic Texts Convince », *Organization Science* (4), pp. 595-616.

Grandclément, Catherine et Franck Cochoy (2006), « Histoires du chariot de supermarché: ou comment emboîter le pas de la consommation de masse », *Vingtième Siècle, Revue d'histoire* vol. 3, no 91, p. 77–93.

Gurviez, Patricia et Lucie Sirieix (2013). « La résistance à une innovation sociale, cadre d'analyse des problèmes de diffusion du Commerce Équitable », *Recherche et Application en Marketing* 28 (2) : p. 25-45.

Guyomart, Jean-Christophe. 2013. De l'état-souverain à la souveraineté subsidiaires des monnaies locales complémentaires, *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 12, no 2, p. 51-68.

Guyon, Thibault et Emmanuelle Besançon (2013). « Les principales approches de l'innovation sociale », dans *L'innovation sociale en pratiques solidaires. Émergence, approches, caractérisation, définition, évaluation*. Contribution de l'Institut Jean-Baptiste Godin, En ligne, [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201301\\_InstitutGodin\\_ISPratiquesSolidaires.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201301_InstitutGodin_ISPratiquesSolidaires.pdf) consulté le 23 août 2016.

Harrison-Julien, Pasquale (2014, 30 octobre). « Richesse à Westmount, pauvreté à Hochelaga? Les inégalités en cartes », *Radio-Canada*, récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/691668/cartes-stereotypes-revenu-richesse-pauvrete-riches-pauvres-est-ouest>

Harrisson, Denis et Murielle Laberge (2002). « Innovation, Identities and resistance: The Social Construction of an Innovation Network », *The Journal of Management Studies*, vol. 39, no 4, p. 497-521.

Hazel, Kelly L. et Esther Onaga (2003). « Experimental Social Innovation and Dissemination: The Promise and Its Delivery », *American Journal of Community Psychology*, vol. 32, no 3, p. 285-294.

Institut de la statistique du Québec. 2018. *Revenu d'emploi moyen, 25-64 ans, selon le sexe, MRC de Montréal, 2012-2016*, en ligne [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil06/societe/marche\\_trav/indicat/remun\\_sexe\\_mrc06.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil06/societe/marche_trav/indicat/remun_sexe_mrc06.htm) page consultée de 22 juin 2018.

Karch, Andrew, Nicholson-Crotty, Sean C., Woods Neal D. et Ann O'M Bowman (2016). « Policy Diffusion and the Pro-Innovation Bias », *Political Research Quarterly*, vol. 69, no 1, p. 83-95.

Klein, Heinz K. et Michael D. Myers. 1999. « A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems », *MIS Quarterly* 23 (1): 67-93.

Klein, Juan-Luis (dir.) (2016). *La transformation sociale par l'innovation sociale*, Québec: Presses de l'Université du Québec, coll. Innovation sociale, 463 p.

Klein, Juan-Luis et Denis Harrisson (dir.) (2007). *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec : Presses de l'Université du Québec, coll. Innovation sociale, 465 p.

Krupicka, Anne. 2012. « En quoi la Théorie de l'Acteur Réseau peut intéresser les chercheurs en Marketing », Conférence présentée dans le cadre du 29<sup>ème</sup> Congrès de l'AFM, Poitiers, 1<sup>er</sup> janvier, IAE de Poitiers-Laboratoire CEREGE EA 1722.

Lamine, Wadid, Alain Fayolle et Hela Chebbi (2014). « Quel apport de la théorie de l'acteur-réseau pour appréhender la dynamique de construction du réseau entrepreneurial? », *Management International* 19 (1) : 158.

Lapierre, Michel (2014, 26 avril). « Occupy Wall Street décortiqué » [version électronique], *Le Devoir*.

Laville, Jean-Louis. 2016. « L'économie sociale et solidaire, l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale : une mise en perspective historique », dans Klein, Juan-Luis (dir.) (2016). *La transformation sociale par l'innovation sociale*, Québec: Presses de l'Université du Québec, coll. Innovation sociale, 463 p.

Le Boucher, Caroline (2015). *Facteurs de pérennisation d'un réseau de formation par les pairs : le cas des réseaux d'échanges réciproques de savoirs*, [thèse de doctorat], Rennes, Université de Rennes 2, 499 p.

Lechaume, Aline et Dominique Brière. 2014. *L'exclusion sociale : construire avec celles et ceux qui la vivent. Vers des pistes d'indicateurs d'exclusion sociale à partir de l'expérience de personnes en situation de pauvreté*, Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion (CEPE). En ligne : [https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/CEPE\\_L'exclusion\\_sociale.pdf](https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/CEPE_L'exclusion_sociale.pdf), page consultée le 24 juin 2018.

Legard, Nathanaël. 2015. Des monnaies complémentaires comme outils locaux de l'économie solidaire pour lutter contre la précarité, *Pour* 225 (1) : 185-190.

Lévesque, Benoît. 2008. « Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale : Quelques éléments de problématique », *Interações (Campo Grande)*, vol. 9, no 2, p. 191-216.

Lietaer, Bernard. 2009. « Créer des monnaies régionales pour traiter la crise globale », *Le Journal de l'École de Paris du Management* 80 (6) : pp. 8-15.

Lietaer, Bernard A., et Jacqui Dunne. 2016. *Réinventons la monnaie : les premiers pas vers un nouveau paradigme*. Gap : Éditions Yves Michel.

Litrico, Jean-Baptiste (2014). *La diffusion des innovations sociales : le cas des cuisines collectives*, rapport de synthèse, Kingston, Queen's University, 25 p.

Lyon, Fergus et Heather Fernandez. 2012. « Strategies for scaling up social enterprise: Lessons from early years providers », *Social Enterprise Journal* 8 (1): 63-77.

Maurer, Ângela M. et Tânia N. da Silva (2014). « Analytical Dimensions for Identifying Social Innovations: Evidence from Collective Enterprises », *Brazilian Business Review*, vol. 11, no 6, p. 123 – 145.

Meyerson, E. Debra, Berger Alexander et Rand Quinn (2010). « Playing the Field: Implications of Scale in the California Charter School Movement », dans Bloom, Paul N. et Edward Skloot (2010). *Scaling Social Impact: New Thinking*. 1<sup>st</sup> Palgrave Macmillan paperback ed. New York: Palgrave Macmillan, p. 65-79.

Miles, Matthew B., et A. M. Huberman. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. 2e ed. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

- Mulgan, Geoff, Ali, Rushanara, Halkett, Richard et Ben Sanders. 2007. *In and Out of Sync: The Challenge of Growing Social Innovations*, Rapport de recherche, Londres, The Young Foundation, 66 p.
- Mumford, Michael D. et Peter Moertl (2003). « Cases of Social Innovation: Lessons from Two Innovations in the 20th Century », *Creativity Research Journal*, vol. 15, no 2-3, p. 261–266.
- Murray, Robin, Caulier-Grice, Julie et Geoff Mulgan (2010). *The Open Book of Social Innovation*. Londres, National Endowment for Science Technology and the Arts.
- Noel, Alain. 2011. *La conduite d'une recherche : mémoires d'un directeur*, Montréal, Éditions JFD.
- Plihon, Dominique. 2013. *La monnaie et ses mécanismes*. 6è édition, vol. 295. Paris : La Découverte.
- Polimi, Denokinn. 2013. *TRANSITION Literature Review: Scaling Social Innovation Internationally*, Transnational Network for Social Innovation Incubation, document préparé pour la Commission Européenne.
- Pozzebon, Marlei. 2004. « Conducting and Evaluating Critical Interpretive Research : Examining Criteria as a Key Component in Building a Research Tradition », dans *Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice*. Ed. Kaplan, B. et al., London: Kluwer Academic Publishers, 2004, Chapitre 16, pp. 275-292.
- Qu, Sandy Q. et John Dumay. 2011. The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting and Management* 8 (3): p. 238-264
- Rahali, Naoual, Baillelte, Paméla et Bernard Fallery. 2012. « Les systèmes de traçabilité dans la filière vitivinicole : Quelle opportunité pour les coopératives? », *Revue Internationale P.M.E* 25 (1) : 59-88.
- Richez-Battesti, Nadine (2008). « Innovations sociales et dynamiques territoriales. Une approche par la proximité (l'expérience des banques coopératives) », *Marché et Organisations*, vol. 7, no 2, p. 36-51.
- Richez-Battesti, Nadine (2015). « Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés? », *Sociologies Pratiques*, vol. 31, no 2, p. 21-30.
- Rollin, Joanie et Valérie Vincent (2007). *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*, Réseau Québécois en Innovation sociale, Québec: Université du Québec, 77 p.
- Romme, A. G. L. 1999. « Domination, self-determination and circular organizing ». *Organization Studies* 20 (5): pp. 801-832.
- Rogers, Everett M. (1983). *Diffusion of Innovations*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Free Press.
- Sanders, Ben, Mulgan, Geoff, Ali, Rushanara et Simon Tucker (2007). *Social innovation: What it is, why it matters, how it can be accelerated*, Oxford: Said Business School, The Basingstoke Press.

Service du développement économique de la Ville de Montréal. 2018. *Agglomération de Montréal : Profil socio-démographique, recensement 2016*.

Sezgi, Funda et Johanna Mair (2010). « To Control or Not Control: A Coordination Perspective to Scaling », dans *Scaling Social Impact: New Thinking*. 1<sup>st</sup> Palgrave Macmillan paperback ed. New York: Palgrave Macmillan, p. 29-44.

Stake, Robert. 1998. « Case Studies » dans Denzin, Normand K. et Yvonna S. Lincoln. 2003. *Strategies of qualitative inquiry*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage.

Stratiev, Oleg. 2018. Cryptocurrency and blockchain: How to regulate something we do not understand, *Banking & Finance Law Review* 33 (2): 173-212.

Švarc, Jadranka, Perković, Juraj et Jasminka Lažnjak (2011). « Social Evaluation of Technological Projects Programme in Croatia », *Innovation: Management, Policy & Practice*, vol. 13, no 1: p. 77-94.

Sveiby, Karl-Erik, Pernilla Gripenberg, Beata Segercrantz, Andreas Eriksson et Alexander Aminoff (2009). « Unintended and Undesirable Consequences of innovation », communication présentée au *XX ISPIM conference: The Future of Innovation*, Vienne, 21-24 juin 2009, Hanken School of Economics.

Swenson, Keith D. 2016. « Collective case decisions without voting », Conférence présentée dans le cadre du *20<sup>th</sup> International Enterprise Distributed Object Computing Workshop (EDOCW)*, Vienne, 5-9 septembre, IEEE.

Tardif, Carole et Denis Harrisson (2005). « Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES », *Les Cahiers du CRISES*, no ET0513, Montréal : CRISES, Centre de recherche sur les innovations sociales, Université du Québec à Montréal.

The Sociocracy Group. *Qu'est-ce que la sociocratie?* En ligne <http://fr.thesociocracygroup.com/sociocratie/4-principes/> page consultée le 26 mars 2018.

Vanner, Catherine et Mary Kimani. 2017. « The role of triangulation in sensitive art-based research with children », *Qualitative Research Journal* 17 (2): p. 77-88.

Walsh, Isabelle et Alexandre Renaud. 2010. La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. *Management et Avenir* (39): 283-302.

Westley, Frances et Nino Antadze (2010). « Making a difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact », *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, vol. 15, no 2, article 2.

Whitaker, Celina, Thomas Lamarche, Pepita Ould Ahmed et Jean-François Ponsot. 2015. « L'expérience des monnaies complémentaires : questionner et redéfinir le lien des citoyens à la monnaie. Entretien avec Celina Whitaker », *Revue de la régulation* no 18 : pp. 1-13. En ligne : <http://journals.openedition.org/regulation/11578> page consultée le 15 décembre 2017.

Wry, Tyler, Michael Lounsbury et Mary Ann Glynn (2011). « Legitimizing Nascent Collective Identities: Coordinating Cultural Entrepreneurship », *Organization Science*, vol. 22, no 2, p. 449-63.