

INTRODUCTION

**APPRENDRE À CHANGER  
LE MONDE**

*Un monde en crise*

De nos jours, il est devenu dangereusement banal d'affirmer que notre monde est en crise. Crise écologique, crises humanitaires, perte de confiance envers les institutions, creusement des inégalités sociales, précarité économique, montée de l'extrême droite: autant de symptômes d'un monde qui ne tourne pas rond. Malheureusement, un aspect plus inquiétant encore semble profondément ancré dans notre esprit: la conviction qu'il n'y a pas d'alternative, que nous courons vers l'effondrement, que nous ne pouvons pas changer fondamentalement le cours des choses ou agir collectivement pour infléchir la marche de l'histoire. L'idée que les nouvelles générations auront une qualité de vie inférieure à celle de leurs parents est de plus en plus acceptée comme une fatalité, le gouvernement de Trump et celui de plusieurs autres pays plaident pour la fermeture des frontières, et la montée des discours intolérants semble la seule façon de maintenir en place une société qui

s'effrite à vue d'œil. Bref, l'avenir ne s'annonce guère prometteur.

Dans ce contexte explosif, plusieurs ressentent l'urgence d'agir. Cela ne peut plus durer : il faut inventer quelque chose, d'autres façons de produire, de consommer, d'habiter, de se relier aux autres et au monde. Une panoplie d'initiatives citoyennes voient le jour : jardins collectifs, systèmes d'entraide, monnaies locales, marchés publics, coopératives de solidarité, circuits courts, plateformes collaboratives, etc. Depuis quelque temps, on assiste aussi à la recrudescence des mobilisations pour la défense des droits, de l'égalité et de la dignité : Occupy, les mouvements étudiants, #MeToo, Idle No More, Black Lives Matter – et les grèves et manifestations pour le climat qui ont eu lieu récemment. Nous sommes dans une période de transition ; le vieil ordre se durcit et un nouveau monde cherche à émerger.

Cela dit, le simple fait de constater l'existence d'alternatives n'est pas suffisant : il faut les multiplier et les faire durer. Ce ne sont pas les mouvements, l'énergie et les idées qui manquent, mais nous devons renforcer nos capacités pour réaliser nos projets, les rendre viables à long terme et les faire changer d'échelle afin de transformer le monde en profondeur. Pour y arriver, il est important de répertorier et de synthétiser les outils et les méthodes à privilégier, ainsi que les façons de faire et de s'organiser pour avoir un impact concret sur les gens et les communautés. S'il n'y a pas de recette magique, de plan idéal, ni de formule miracle qui pourrait nous sauver une fois pour toutes, il existe

sans contredit des manières relativement fiables de nous orienter, des stratégies éprouvées pouvant être mobilisées par les forces du changement.

À l'heure où les gens ne croient plus à la révolution ou aux changements politiques « par le haut », une nouvelle proposition surgit dans le paysage : et si on essayait de mettre en place des initiatives par nous-mêmes, sous la forme d'innovations sociales ? Mais qu'est-ce que l'innovation sociale ? Aujourd'hui, cette notion est devenue un véritable *buzzword*, une idée qui semble bien sympathique, *cool* et inspirante à première vue. Rien de plus inoffensif, positif et merveilleux qu'une innovation, dotée d'une dimension sociale en plus !

Pourtant, la notion d'innovation sociale n'a pas toujours existé. Elle porte aujourd'hui de nombreuses significations, des plus critiques et radicales aux plus fallacieuses et stériles, particulièrement lorsque les organisations qui s'en réclament reproduisent à leur insu certains dysfonctionnements qu'elles prétendent résoudre. C'est pourquoi nous apporterons quelques clarifications théoriques à la notion controversée d'innovation sociale, afin de mieux situer notre école dans ce champ de bataille.

### *Entre entrepreneuriat et émancipation*

Précisons d'emblée qu'il est essentiel de se distancer du mythe de l'entrepreneur-héros, de l'individu créatif, charismatique, animé de bonnes intentions et prêt à se lancer en affaires pour changer le monde. Selon un discours en vogue aujourd'hui chez certains entrepreneurs sociaux, la maximisation du

profit et la résolution de problèmes sociaux n'entreraient pas en conflit, n'étant que les deux côtés d'une même médaille. Dans cette vision de l'innovation sociale, l'entreprise joue un rôle clé, le marché permet de générer de nouveaux revenus pour des bonnes causes, et l'efficacité du secteur privé pourrait aider à dynamiser le secteur à but non lucratif.

Il suffirait donc de faire preuve d'un esprit positif, de laisser tomber les conflits et la contestation pour se tourner vers des solutions gagnantes pour tout le monde, de façon à participer au « changement systémique » et à maximiser son impact social. Malheureusement, les choses ne sont pas si simples, quoi que prétendent les fables que l'on entend trop souvent dans les écoles de commerce.

Pour sa part, l'École d'innovation sociale n'embrasse pas cette vision de l'entrepreneuriat social. L'innovation sociale, en effet, n'est pas une perspective purement contemporaine qui n'a rien à apprendre du passé. Comme nous le verrons dans ce livre, on a pu observer au fil des siècles de nombreuses initiatives qui, répondant à des besoins sociaux concrets, ont eu et continuent d'avoir une influence réelle sur la marche de l'histoire : coopératives, syndicats, communs, organisations démocratiques, communautés autogérées, mouvements sociaux, etc. Bref, l'innovation sociale ne date pas d'hier.

Il importe également de distinguer le *concept* d'innovation sociale, relativement récent et souvent utilisé à toutes les sauces, des *pratiques sociales* et expérimentations concrètes qui tentent de changer le monde par l'auto-organisation, l'entraide et

la créativité collective. S'il est important de se pencher sur la signification et les trajectoires de l'innovation sociale dans le contexte nord-américain, marqué par l'idéologie du marché et l'entrepreneuriat comme solutions magiques à tous les problèmes du monde, il ne faut pas pour autant négliger les multiples initiatives qui émergent ailleurs sur la planète.

Avant de se pencher plus spécifiquement sur les diverses formes d'innovation sociale et sur les manières de changer le monde, notre école a dû se doter d'une vision générale, d'une boussole susceptible d'orienter ses activités et de structurer ses programmes. À nos yeux, une formation en innovation sociale se doit d'être indissociablement théorique et pratique. Elle renvoie à la création de nouveaux modèles d'organisation, de pratiques sociales et d'engagement citoyen permettant la lutte contre les inégalités sociales et les différentes formes d'oppression, y compris par la réduction de la pauvreté.

Si le champ de l'innovation sociale, tel que nous le percevons, propose la création d'entreprises sociales et collectives comme outil potentiel de changement, il déborde largement ce cadre pour inclure l'ensemble des initiatives et expérimentations collectives visant à combler des besoins insatisfaits tout en faisant la promotion de la démocratie et la justice sociale. L'objectif fondamental des organisations qui incarnent le projet de l'innovation sociale devrait être d'appuyer les mouvements sociaux et d'autres acteurs de changement pour favoriser une transformation à l'échelle macrosociale.

Plutôt que de miser avant tout sur la nouveauté ou l'impact mesurable, par exemple, l'École d'innovation sociale met l'accent sur la prise en compte des relations de pouvoir et des structures de domination, l'action collective et le besoin d'allier pensée critique et créativité, sciences sociales et techniques de management, stratégies de mobilisation et autogestion. Les valeurs au cœur de sa philosophie sont le savoir, l'esprit critique, le leadership, la créativité, l'engagement social et la solidarité.

Ces différentes valeurs et aspirations s'articulent autour de quatre grands axes, qui fourniront la base argumentative de ce livre.

- Acquérir des grilles d'analyse permettant une compréhension critique de la société afin de repérer les projets qui sont socialement utiles dans un contexte donné. Ainsi, l'innovation sociale trouve son sens et sa pertinence non par sa simple nouveauté, mais en répondant à un besoin réel, une souffrance sociale ou un problème sociétal.
- Fournir une connaissance historique et explicative des dynamiques des mouvements sociaux qui sont au cœur de l'innovation sociale. Cette perspective vise à bien saisir où se situent les organisations dans lesquelles s'impliquent les acteurs du changement, afin de les aider à accroître l'efficacité de leurs actions.
- Développer les outils nécessaires à la gestion démocratique d'organisations sociales,

de façon à stimuler l'innovation. Cet axe s'intéresse aux modèles organisationnels, techniques d'autogestion et compétences stratégiques nécessaires pour démarrer de nouvelles organisations.

- Lier la pédagogie et l'action, la recherche et l'engagement dans la communauté. La pédagogie émancipatrice et la recherche-action visent à déstabiliser nos habitudes, ainsi qu'à lier les réflexions théoriques et les expériences pratiques au sein d'organisations afin de mieux saisir les conditions réelles de production de l'innovation sociale. Compréhension, explication, application et recherche-action forment ainsi le fil conducteur de ce manuel, ainsi que la trame de nos programmes d'innovation sociale.

### *Comment changer le monde ?*

Pour mieux comprendre la dynamique des innovations sociales, et apprendre par le fait même à transformer les structures, institutions et relations de pouvoir qui sont à l'origine de souffrances inutiles, il est essentiel de dégager un espace pour la réflexion et l'action. On doit tout d'abord prendre conscience de l'origine du discours sur les innovations sociales, de leur contexte historique d'émergence ainsi que des multiples significations parfois contradictoires qu'on leur prête selon les acteurs en présence (chap. 1).

Ensuite, il importe de mettre en lumière certains concepts et outils d'analyse qui peuvent

contribuer à une meilleure compréhension de la réalité sociale. Renversons la fameuse phrase de Marx: s'il est essentiel de changer le monde, on doit également bien l'interpréter pour que cette transformation se fasse dans la bonne direction. Cela implique de poser un diagnostic juste sur les inégalités et problèmes sociaux actuels, mais aussi d'en déceler les causes afin de pouvoir transformer la situation de façon durable plutôt que de se contenter de solutions palliatives. En outre, l'analyse des problèmes sociaux est indissociable d'une certaine conception de la justice et d'une théorie normative et critique capable de mettre en lumière ce qui ne tourne pas rond, d'abord, mais également pourquoi des changements s'imposent (chap. 2).

Pour changer les choses et apprendre à se mobiliser, il faut comprendre les mécanismes et les stratégies de l'action collective. Les mouvements sociaux ont pris de multiples formes à travers les époques: mouvements ouvriers, féministes, anti-racistes, décoloniaux, autochtones, etc. Souvent réduits à leur simple dimension contestataire, ceux-ci sont pourtant associés à une foule d'innovations sociales et stratégiques qui se déploient à travers des luttes populaires et des façons de se rassembler, de revendiquer et de s'organiser à l'extérieur des institutions, pour mieux affirmer et expérimenter d'autres manières d'être ensemble, de vivre, de produire, d'échanger et d'habiter le monde (chap. 3).

Ces mouvements sociaux et les innovations sociales qui en découlent ne se produisent pas en vase clos: ils prennent forme et se diffusent grâce à

leur capacité à bien exprimer un message, à lire le contexte social et à présenter des idées qui trouvent écho dans la population. Cela implique tout un travail de cadrage des enjeux, de formation des identités collectives et de communication publique pour se faire entendre et maximiser son impact sur la société. C'est pourquoi il est fort utile de comprendre les stratégies discursives et le pouvoir des mots pour propulser le changement (chap. 4).

Par ailleurs, les innovations sociales ne visent pas seulement à proposer des solutions nouvelles au sein d'un système économique globalement inchangé; elles cherchent à transformer l'économie, y compris notre façon de l'appréhender. Cela implique de décentrer notre regard afin de ne pas tout résumer au marché, à l'entreprise privée et au travail rémunéré. Comment prendre en compte la multiplicité des formes économiques, dont le travail non rémunéré dans la sphère domestique, le domaine des soins et la communauté? Comment repenser l'économie solidaire et envisager d'autres façons d'éliminer l'exploitation? Comment voir plus loin et démocratiser toute l'économie (chap. 5)?

Après avoir ouvert de nouvelles pistes pour repenser l'économie, encore faut-il savoir développer concrètement de nouvelles formes d'organisations économiques, et donc apprendre à *entreprendre autrement*. On doit ici distinguer entrepreneuriat social et entrepreneuriat collectif, et découvrir les différentes formes d'entreprise sociale, des plus conventionnelles aux plus originales. Il est aussi nécessaire d'apprendre à démarrer

et à gérer une entreprise sociale, en portant attention aux similarités et aux divergences qui existent entre l'entreprise privée traditionnelle et les nouvelles formes organisationnelles, aux prises avec les mêmes contraintes de concurrence et de financement (chap. 6).

Une fois ces organisations sociales mises sur pied, il faut apprendre à travailler et à prendre des décisions ensemble. Pour y arriver, il faut rompre avec l'idée de la verticalité comme gage d'efficacité et de l'horizontalité comme impossibilité. L'auto-gestion a souvent fait ses preuves, et de nouvelles méthodes de management collaboratif proposent d'offrir davantage d'autonomie aux employé-e-s afin d'améliorer la gestion, la productivité et la résolution créative de problèmes complexes. En comprenant quelques trucs susceptibles de faciliter l'organisation démocratique du travail et la prise de décisions stratégiques, on ouvre la voie à la démocratie à petite échelle et au travail non hiérarchique (chap. 7).

Les milieux de travail ne sont pas les seuls espaces propices à de tels processus. Il est également possible d'agir dans son milieu de vie et de s'y organiser pour avoir un impact direct sur ses conditions d'existence. Il s'agit de se réapproprier son pouvoir d'agir sur le monde, que ce soit par l'action communautaire autonome, le renouvellement de la démocratie participative et directe, le développement territorial en milieu urbain et rural, la récupération de bâtiments vacants, la reconversion d'églises en espaces collectifs, et de bien d'autres façons. Ces différentes innovations terri-

toriales cherchent à transformer les quartiers, les villes et les villages en lieux où il fait bon vivre, portés par les communautés locales (chap. 8).

Une fois qu'il apparaît possible de bâtir un monde différent à petite échelle, comment envisager une transformation plus profonde sur divers plans? C'est ici que se pose la question de la *montée en échelle*, c'est-à-dire de la capacité de passer d'une innovation locale à une transformation des représentations culturelles, des institutions, voire des structures de pouvoir à l'échelle sociétale. On peut naturellement penser à l'approche managériale axée sur les mesures d'impact social, mais il existe aussi d'autres conceptions du changement social qui misent sur une combinaison de stratégies telles que la transformation par la rupture, les interstices ou la symbiose, pour reprendre la formulation du philosophe et sociologue américain Erik Olin Wright. Par exemple, l'expérimentation d'initiatives de transition, les résistances, les réformes institutionnelles et le démantèlement des structures d'oppression sont susceptibles de contribuer à une transformation en profondeur des structures de la société.

En résumé, ce livre cherche à réagir à l'épuisement des énergies utopiques et à la morosité ambiante, en offrant un contrepois et un guide pratique pour aider à surmonter les multiples défis de notre monde en crise. Les gens sont bien conscients du désastre qui nous guette, mais se sentent impuissants face à l'ampleur de la tâche à accomplir. Ce livre présente quelques pistes de solution. Comment changer le monde? Par une

réflexion sérieuse et critique, utopiste et pragmatique à la fois, qui doit s'arrimer à des moyens, outils et stratégies mis à l'épreuve dans l'action concrète. Comme le disait Rosa Luxemburg à l'époque, le monde « ne peut apprendre tout cela dans les brochures ou dans les tracts, mais cette éducation, il l'acquerra à l'école politique vivante, dans la lutte et par la lutte, au cours de la révolution en marche ».