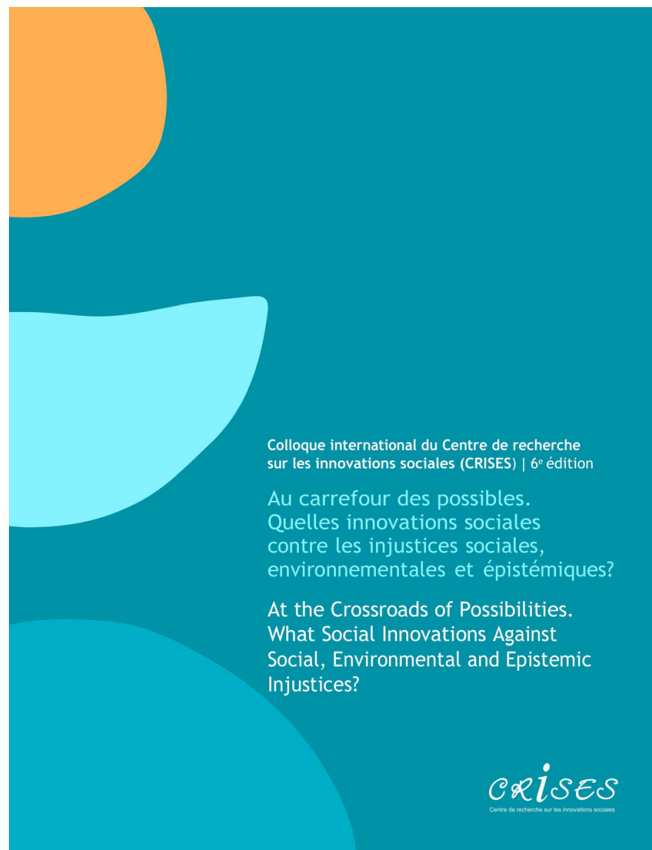


CJNSER

Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research
Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale



Volume 13 Number S1 / numéro S1
Spring / printemps 2022

www.anserj.ca

Official journal of the Association of Nonprofit and Social Economy Research (ANSER)

Revue officielle de l'Association de recherche sur les organismes
sans but lucratif et l'économie sociale (ARES)

(Spring / printemps 2022)

CJNSER

CJNSER Vol. 13, No. S1
Spring / printemps 2022

Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research
Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale

Editors / Rédacteurs

Laurie Mook	Arizona State University	English Language Editor
Marco Alberio	Université du Québec à Rimouski	Éditeur francophone
Jorge Sousa	University of Alberta	Special Issues Editor

Editorial Board / Comité de rédaction

Rocio Aliaga-Isla	Université de Liège, Belgium	Agnes Meinhard	Ryerson University
Leslie Brown	Mount Saint Vincent University	Vic Murray	University of Victoria
Raymond Dart	Trent University	Adam Parachin	University of Western Ontario
Jean-Marc Fontan	Université du Québec à Montréal	Susan Phillips	Carleton University
Corinne Gendron	Université du Québec à Montréal	Steven Rathgeb Smith	University of Washington, USA
Michael Hall	YMCA, Toronto	Michael Roy	Glasgow Caledonian University
Margaret Harris	Aston University, United Kingdom	Daniel Schugurensky	Arizona State University
Tessa Hebb	Carleton University	Roger Spear	The Open University
Roger Lohmann	West Virginia University, USA	Luc Theriault	University of New Brunswick
Judith Madill	University of Ottawa	Mirta Vuotto	Universidad de Buenos Aires, Argentina
JJ McMurtry	York University		

Former Editors / Anciens rédacteurs

Jorge Sousa (Editor), 2018–2021; JJ McMurtry (English Language Editor), 2015–2018; Denyse Côté (French Language Editor), 2016–2018; François Brouard (Rédacteur en chef francophone fondateur), 2009–2015; Peter Elson (Founding English Language Editor), 2009–2015

Former Book Review Editors / Anciens rédacteurs des critiques de livres

Martine Vezina (French Language Book Review Editor), 2016–2019; JJ McMurtry (English Language Book Review Editor), 2009–2013; Marcelo Vieta (English Language Book Review Editor), 2013–2018; Louise Briand (Comptes rendus francophones), 2011–2015; René Lachapelle (Comptes rendus francophones), 2009–2010

Managing Editor / Directrice de la rédaction

Marilyn Bittman, CISP Journal Services, Simon Fraser University

Detailed instructions for contributors and submission guidelines available at www.ANSERJ.ca.

Comments or queries should be submitted to managing_editor@anserj.ca.

Funding / Le financement

Funding for this journal is provided by the Aid to Scholarly Journals program from the Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC). / Les fonds pour cette revue proviennent du programme Aide aux revues savantes du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH).



Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Canada

CJNSER

©2022 Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research www.anserj.ca

1

Table of Contents / Table des matières

EDITORIAL / ÉDITORIAL

Sylvain A. Lefèvre, René Audet, Annie Camus, & Martine D'Amours 3 – 12

ARTICLES

**La codirection, mode d'organisation alternatif féministe en économie sociale :
exploration des pratiques et du potentiel de transformation sociale**
Valérie Michaud & Myriam Saucier 13 – 33

U.K. Financialization of Public Service Delivery Goes Global
Leslie Huckfield 34 – 52

**Comment l'inclusion des résidants polyhandicapés dans le processus
de recrutement des professionnels peut-elle contribuer à réduire les
injustices sociales, symboliques et épistémiques dans une maison
d'accueil spécialisée?** Sara Zirari 53 – 70

**Collaborative Research, Public Inquiry, and Democratic Experimentalism:
Contributions and How to Apply Pragmatism to Social Innovation Studies**
Thiago Magalhães, Carolina Andion, & André Augusto Manoel 71 – 91

**Les coopératives au secours des travailleurs de plateforme : quelles
innovations contre l'ubérisation?** Olivier Rafélis de Broves 92 – 114

**Social Innovations and Crises: Avenues for Reflection and Action from
Our 2021 CRISES International Conference** Sylvain A. Lefèvre, René Audet,
Annie Camus, & Martine D'Amours 115 – 123

**Innovations sociales et crises : pistes de réflexion et d'action tirées du
Colloque international du CRISES 2021** Sylvain A. Lefèvre, René Audet,
Annie Camus, & Martine D'Amours 124 – 133

Special Issue EDITORIAL / ÉDITORIAL

At the Crossroads of Possibilities. What Social Innovations Against Social, Environmental and Epistemic Injustices? / Au carrefour des possibles. Quelles innovations sociales contre les injustices sociales, environnementales et épistémiques?

Sylvain A. Lefèvre, René Audet, Annie Camus, & Martine D'Amours

This special issue of CJNSER draws from the 6th International Conference of the Centre for Research on Social Innovations (CRISES), which took place in spring 2021, in the middle of the pandemic, under the title “At the crossroads of possibilities. What social innovations against social, environmental, and epistemic injustices?” This conference sought to understand the interconnections between the different crises taking place (environmental, socioeconomic, sanitary, political) and the role of social innovations that arose to deal with them. The objective was to better distinguish, among the innovations, the ones that could best contribute to the fight against social, environmental, and epistemic injustices.

Ce numéro spécial du CJNSER s'appuie sur le 6e Colloque international du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) qui s'est tenu au printemps 2021, en pleine pandémie, sous le titre « Au carrefour des possibles. Quelles innovations sociales contre les injustices sociales, environnementales et épistémiques? » Ce colloque visait à comprendre l'articulation entre les différentes crises en cours (environnementale, socioéconomique, sanitaire, politique) et le rôle des innovations sociales qui naissent pour y faire face. L'objectif était également de mieux distinguer, parmi ces dernières, celles qui contribuent à lutter contre les injustices sociales, environnementales et épistémiques.

The COVID-19 crisis has affected all individuals in their private lives just as it has challenged the social, economic, sanitary, and political organization of our societies. It has also highlighted old structural fractures, including the fragility of healthcare systems, of global supply networks, and of structures of solidarity, as well as negotiations on the value of lives and the price of deaths. Beyond the uniqueness of its sanitary characteristics and the speed of its impact, the COVID-19 crisis, and the manner in which the collectivity has dealt with it, are part of a longer-term group of crises, such as the crisis of financialized and globalized capitalism (Chancel et al., 2022; Milanovic, 2016) and the ecological crisis (IPCC, 2022). Intermingling with these crises are modes of production and consumption and ways of life creating an environmental footprint and social inequalities that are unsustainable (Chancel, 2020; Piketty, 2019). Also, the challenges involved in formulating collective narratives that account for inaudible, dissonant, or forgotten voices shed light on the structural crisis of representative democracies in many societies (Blondiaux, 2008).

Solutions have been proposed to address these economic, ecological, political, and sanitary crises. Political elites, activists, researchers, entrepreneurs, and citizens all agree on the need to change in order to effect a transition towards a different developmental model for our societies. Can the current situation lay the foundation for social innovations oriented towards the transformation of society? Upon closer inspection, the scope, means and ends of recent social innovations and the desired transformations are very diverse and even contradictory (Juan et al., 2020). Far from facing a clear path towards a new world, we are at a crossroads where, as a starting point, we can dis-

La crise de la COVID-19 a percuté chacun et chacune d'entre nous dans son intimité comme elle a mis à l'épreuve l'organisation sociale, économique, sanitaire et politique de nos sociétés. Elle a en outre révélé des fractures structurelles plus anciennes : fragilité des systèmes de santé, des filières d'approvisionnement mondialisées et des architectures de solidarité; arbitrages sur la valeur des vies et le prix des morts. Par-delà les singularités de ses caractéristiques sanitaires et la temporalité courte de son irruption, la crise de la COVID-19 et les modalités de sa prise en charge collective s'inscrivent dans un ensemble de crises de plus long terme, comme celle du capitalisme financiarisé et mondialisé (Chancel et al., 2022; Milanovic, 2016) ou de la crise écologique (IPCC, 2022). S'y entrecroisent un mode de production, de consommation et de vie générant une empreinte environnementale et des inégalités sociales insoutenables (Chancel, 2020; Piketty, 2019). La difficulté à construire des récits collectifs qui incluent les voix inaudibles, dissonantes ou oubliées met également en lumière la crise structurelle de la démocratie représentative dans de nombreuses sociétés (Blondiaux, 2008).

Face à ces crises (économique, écologique, politique et sanitaire), les solutions foisonnent. Élités politiques, activistes, chercheuses et chercheurs, entrepreneures et entrepreneurs, citoyennes et citoyens, tous s'accordent sur la nécessité de changer afin de réaliser une transition vers un autre modèle de développement dans nos sociétés. La situation actuelle peut-elle devenir un terreau propice pour les innovations sociales dans une perspective de transformation sociale? À y regarder de plus près, la portée, les modalités et les finalités de ces innovations sociales et des transformations souhaitées sont très diverses, voire antagonistes (Juan et al., 2020). Loin d'être face à une voie toute tracée vers un monde nouveau, nous sommes plutôt au carrefour des pos-

tinguish between two principal types of social innovation.

The first type includes innovations that are mainly technocentric, often initiated by entrepreneurs in a format that combines economic and social or environmental objectives. Artificial intelligence, a certain kind of digital platform economy and the “4th industrial revolution” promise not only economic wealth but also solutions to social, political, and even sanitary and cultural problems. Solutions have also been proposed for the ecological crisis along the lines of technological substitution, energy planning, and the establishment of a market and price for the right to pollute. Philanthrocapitalism is financing research on and experiments with such solutions as a means of “solving” numerous social problems through the transfer and adaptation of technological and market-based tools in very diverse areas (McGoey, 2015). Such solutions are often technology-based. Their precise formulation depends on the ingenuity or strategies of a visionary entrepreneur, and their implementation in society, once effected, is supposed to solve the problem at hand.

It is important to take on the challenge of understanding how this technocentric and solutionist vision, through terms like “rupture” and “inventiveness,” merely reproduces the status quo in a world that needs to change. Such innovations can even aggravate ongoing crises by increasing existing inequalities and concentrating power in fewer hands, in such areas of jurisdiction as those claimed by the FAANGs (which at the same time ignore calls for solidarity, notably the fiscal kind). In the name of finding acceptable solutions, this perspective on how social innovation and transformation are interlinked can also accommodate itself to authoritarian regimes, along the lines of envi-

sibles, que nous pouvons schématiser, dans un premier temps, à travers deux pôles principaux d'innovations sociales.

Un premier pôle regroupe des innovations principalement technocentristes, souvent impulsées par des entrepreneurs, dans des formes qui articulent une visée économique et une ambition sociale ou environnementale. L'intelligence artificielle, une certaine économie de plateforme numérique et la « 4e révolution industrielle » promettent non seulement des gisements de richesse économique mais aussi des solutions à des enjeux sociaux, politiques et même sanitaires ou culturels. Pensons aussi, pour répondre à la crise écologique, aux solutions proposées, telles que la substitution technologique, la planification énergétique ou encore la fixation d'un prix et d'un marché des droits à polluer. Le philanthrocapitalisme finance la recherche et l'expérimentation de telles solutions pour « régler » de nombreux problèmes sociétaux par le transfert et l'adaptation de dispositifs marchands et technologiques dans des domaines très divers (McGoey, 2015). Ces solutions sont donc souvent basées sur la technologie; leur conception est liée à l'ingéniosité ou à la stratégie d'un entrepreneur visionnaire et leur déploiement réglerait le problème, une fois mises en œuvre dans la société.

Un des enjeux est de saisir comment cette vision technocentriste et solutionniste, sous un langage de « rupture » et « d'inventivité », reproduit les structures même du statu quo d'un monde à changer. Ces innovations peuvent même aggraver les crises en cours, en redoublant des inégalités existantes et en concentrant encore les pouvoirs, à l'image des domaines de compétence revendiqués par les GAFAM (qui en même temps s'abstraient des injonctions de solidarité, notamment fiscale). Cette conception du lien entre innovation et transformation sociale peut aussi s'accommoder de régimes autoritaires au nom de la primauté de la solution trouvée, en privilégiant l'urgence et l'expertise contre la perte de temps de la délibé-

ronmental authoritarianism (Beeson, 2010) or surveillance capitalism (Zuboff, 2019). In such a case, there is a privileging of urgency and expertise over the time-consuming processes of deliberative democracy.

There also exists a contrasting perspective that is based on a strong conception of social innovation. In essence, this approach values the emancipatory power of communities, the co-construction of knowledge and practice, and ultimately the prospect of social justice (Fraser, 2011) and of environmental justice (Schlosberg, 2003; Agyeman et al., 2010). From this perspective, social innovations seek to eliminate the institutionalized obstacles that prevent the most vulnerable from having the resources, recognition, and opportunity to express themselves as equals so that they can take full part not only in social transformations but also in ecological ones. This fight against “epistemic injustices” involves paying attention to the inequalities of knowledge access, recognition, and production suffered especially by those in marginalized and oppressed groups (Fricker, 2007; Santos, 2016).

Taking advantage of this emancipatory potential means studying, for example, the involvement of vulnerable populations as well as social movements in the socio-ecological transition (Avelino et al., 2019). This approach implies politicizing the analysis of social innovations by “denaturalizing” the problems requiring attention (“poverty,” “the environment”) and analyzing the social relationships at the heart of the proposed solutions, along with the elements of conflict and dissent within the collectives and organizations mobilized for action. This politicization also requires an understanding of social innovation within the political and economic frameworks that both regulate its existence and are challenged by it (Gibson-Graham et al., 2013;

ration démocratique, à l'image de l'autoritarisme environnemental (Beeson, 2010) ou du capitalisme de surveillance (Zuboff, 2019).

Un second pôle repose sur une conception forte de l'innovation sociale. Celle-ci mise au contraire sur le pouvoir émancipateur des communautés à la base, sur la co-construction des connaissances et des pratiques et enfin sur un horizon de justice sociale (Fraser, 2011) et de justice environnementale (Schlosberg, 2003; Agyeman et al., 2010). Dans cette perspective, les innovations sociales cherchent à éliminer les obstacles institutionnalisés qui privent les plus fragiles des ressources, de la reconnaissance et de la possibilité de s'exprimer sur un pied d'égalité avec les autres afin qu'ils puissent participer pleinement à la transformation sociale mais aussi écologique. La lutte contre les « injustices épistémiques » désigne cette attention portée aux inégalités dans l'accès, la reconnaissance et la production des savoirs, en particulier pour ceux et celles qui appartiennent à des groupes sociaux marginalisés et opprimés (Fricker, 2007; Santos, 2016).

Saisir ce potentiel émancipateur implique d'étudier, par exemple, la participation des populations plus fragiles et également des mouvements sociaux à la transition socio-écologique (Avelino et al., 2019). De plus, cette conception implique de politiser l'analyse des innovations sociales en « dénaturalisant » les problèmes à traiter (« la pauvreté », « l'environnement ») et en analysant les rapports sociaux à l'œuvre dans l'architecture des solutions proposées, y compris la part de conflictualité et de dissensus au sein des collectifs et des organisations mobilisés. Cette politisation exige aussi d'appréhender les innovations sociales au sein de cadres politiques et économiques qui régissent leur existence, mais qui sont aussi remis en question par elles (Gibson-Graham et al., 2013; Dardot et Laval, 2014; Wright, 2017). Enfin,

Dardot and Laval, 2014; Wright, 2017). Finally, in this strong conception of social innovation, the need to co-construct knowledge and practice calls for contributions from researchers to the socio-ecological transition, in a context of epistemic injustice and a current questioning of the role of universities and of knowledge from outside academe.

This theoretical division between two approaches has the advantage of foregrounding a certain number of differences. At the same time, one can observe a continuum of practices featuring a mix of elements based on hybrid logics. Indeed, for makers, the boundaries between mercantile/non mercantile, leisure/work and proximity/distance relative to industrial and institutional areas, to give but a few examples, are both porous and subject to intense efforts within the movement at distinguishing among initiatives, be it only for the purpose of naming and positioning oneself (Berrebi-Hoffmann et al. 2018). The trajectories of social innovations are also characterized by transformations and appropriations that are often a long way from the pure theory at their origin (Klein et al., 2019). In reflecting on the capacity of social innovations to oppose social, environmental, and epistemic injustices, one senses a need to refine analyses through a close observation of institutional practices and trajectories and how they connect, as opposed to making assumptions about them on the basis of intentions or their presumed positioning within one or the other of the two approaches.

The articles in this issue respond to these different theoretical ambitions. The first five originated as lectures presented at our conference while the sixth offers a synthesis of notable lectures from the conference that are useful for reflecting on current and future issues pertaining to social innovations. Like the CRISES confer-

ence, dans cette conception forte de l'innovation sociale, l'exigence de co-construction des connaissances et des pratiques interpelle la contribution des chercheuses et des chercheurs, à la lumière des injustices épistémiques, du questionnement actuel sur le rôle des universités, mais aussi des savoirs « hors universités », dans la transition socio-écologique.

Ce découpage théorique entre deux pôles présente l'avantage de clarifier un certain nombre de différences. Mais on observe fréquemment un éventail de pratiques où s'entremêlent des éléments relevant de logiques hybrides. Dans l'univers des *makers*, les frontières entre marchand/non-marchand, loisir/travail, proximité/distance aux sphères industrielles et institutionnelles, pour n'en citer que quelques-unes, sont à la fois poreuses et l'objet d'un fort travail de distinction entre les initiatives à l'intérieur du mouvement, ne serait-ce que pour se nommer et se positionner (Berrebi-Hoffmann et al., 2018). Les trajectoires d'innovations sociales sont également marquées par des transformations et des appropriations, parfois fort éloignées de l'épure théorique que portait leur genèse (Klein et al., 2019). Interroger la capacité des innovations sociales à lutter contre des injustices sociales, environnementales ou épistémiques suggère de raffiner l'analyse par une observation au plus près des pratiques et des trajectoires d'institutionnalisation comme liens à l'action collective et aux mouvements sociaux, plutôt que de postuler a priori leurs effets à partir de leurs intentions ou de leurs appartenances présumées à l'un ou à l'autre pôle.

Les articles réunis dans ce numéro répondent à ces différentes ambitions théoriques. Les cinq premiers proviennent de communications présentées à notre colloque, tandis que le sixième propose une synthèse de plusieurs conférences marquantes, utiles pour penser les enjeux actuels et futurs des innovations sociales. À l'image du col-

ence as a whole, these articles come from different disciplines and even continents. In addition to demonstrating an interest in the transformational potential of social innovations, they reflect a commitment to social debate on the part of their authors, either from a distance or side-by-side with the people under observation.

In their article “Codirection, a feminist and alternative mode of organization in the social economy: An exploration of social transformation in terms of its practice and potential,” **Valérie Michaud** and **Myriam Saucier** conduct an exploratory qualitative inquiry into an organizational social innovation, codirection, in Quebec-based social economy organizations. The authors shed light on their case study through an emphasis on relations of power, drawing inspiration from the interpretive framework presented by Flor Avelino at our very conference (2021). Their approach allows them to demonstrate the transformative potential of this social innovation, which constitutes an alternative model for the people involved, for organizations, and for society as a whole.

Unlike the first article, where an organizational social innovation promotes more democratic relationships, the second article deals with more problematic social innovations within the state. In “UK financialization of public service delivery goes global,” **Leslie Huckfield** analyzes reforms to public service in the United Kingdom whose keywords include “impact measurement,” “social investment,” and “the financialization of social security.” This regressive movement, rather than implementing social innovations that support social and environmental justice, places the logic of private capital (in both its entrepreneurial and philanthropic forms) at the heart of public service. The author observes that, through the actions of the British Council, this movement is spreading internationally, from Central Europe to Asia.

loque du CRISES, ces articles proviennent d'horizons disciplinaires et de continents différents. Outre un intérêt pour la portée transformatrice des innovations sociales, ils sont traversés par un engagement de leurs autrices et auteurs dans les débats sociaux, que ce soit à distance ou aux côtés des acteurs étudiés.

Dans leur article, « La codirection, mode d'organisation alternatif féministe en économie sociale : exploration des pratiques et du potentiel de transformation sociale », **Valérie Michaud** et **Myriam Saucier**, au moyen d'une enquête qualitative exploratoire, analysent une innovation sociale organisationnelle, la codirection, dans des organismes d'économie sociale au Québec. Elles éclairent leurs études de cas par une problématisation axée sur les rapports de pouvoir et inspirée par la grille de lecture de Flor Avelino (2021) présentée durant notre colloque. Cette approche leur permet de mettre en lumière le potentiel transformateur de cette innovation sociale pour les personnes qui s'y impliquent, pour les organisations et pour la société, comme préfiguration d'un modèle alternatif.

À la différence de ce premier cas de figure, où l'innovation sociale organisationnelle promeut des rapports plus démocratiques, le second article a trait à des innovations sociales plus problématiques au sein de l'État. En effet, dans son article, **Leslie Huckfield** analyse des réformes des services publics au Royaume-Uni dont les maîtres mots sont « la mesure d'impact », « l'investissement social » et « la financiarisation des protections sociales ». Ce mouvement régressif, plutôt que de concevoir l'innovation sociale comme étant à l'appui de la justice sociale et environnementale, situe les logiques du capital privé (que ce soit sous sa forme entrepreneuriale ou philanthropique) au cœur des services publics. L'auteur montre comment ce mouvement, par l'action du British Council, est en train de se diffuser à l'international, de l'Europe centrale à l'Asie.

Sara Zirari's article is entitled "How can including multiply disabled residents in the process of recruiting professionals contribute to reducing social, symbolic, and epistemic injustices in a specialized care centre?" Her case study is based on participatory action research, in a process that foregrounds social justice (Fraser, 2011) and capabilities (Nussbaum, 2012). The author analyzes how an organizational social innovation contributes to the capacitation and self-determination of multiply disabled people. The practice under study takes place in an organization in the social and solidarity economy in France. It includes an important participatory and democratic component. The involvement of the residents contributes to their empowerment, and raises the question as to whether this approach should be institutionalized to make it permanent and to spread its effects.

The title of the article by **Thiago Magalhães, Carolina Andion** and **André Augusto Manoel** presents a clear program: "Collaborative research, public inquiry, and democratic experimentalism: Contributions and applications of pragmatism to social innovation studies." The theoretical proposition suggested in the title is based on work that the co-authors have accomplished since 2013 at the Centre for Social Innovation in the Public Sphere (NISP) at Santa Catarina State University in Brazil. It reflects their "mapping of the ecosystems of social innovation." Not only do the coauthors present a mode of inquiry that is intrinsically innovative from a methodological and epistemological standpoint, but this mode is also a generator of social innovations through the co-construction of knowledge, collective actors, and even institutions. In sum, this article invites an analysis of the scientific and social validity of "science in action."

The fifth article, by **Olivier Rafélis de Broves**, is entitled "Cooperatives to the rescue of plat-

Sara Zirari quant à elle présente un article intitulé « Comment l'inclusion des résidents polyhandicapés dans le processus de recrutement des professionnels peut-elle contribuer à réduire les injustices sociales, symboliques et épistémiques dans une maison d'accueil spécialisée? » Son étude de cas repose sur une recherche-action participative, avec une réflexion privilégiant la justice sociale (Fraser, 2011) et les capacités (Nussbaum, 2012). Elle analyse la contribution d'une innovation sociale organisationnelle à la capacitation et à l'autodétermination de personnes polyhandicapées. Le dispositif étudié se déploie au sein d'un organisme du secteur de l'économie sociale et solidaire en France, avec une composante participative et démocratique importante. Si l'engagement significatif des acteurs impliqués est une clef de l'autonomisation observée, il pose la question de l'institutionnalisation de ce dispositif afin de le pérenniser et d'en déployer les effets.

Le titre de l'article de **Thiago Magalhães, Carolina Andion** et **André Augusto Manoel** présente un programme explicite : « La recherche collaborative, l'enquête publique et l'expérimentalisme démocratique : contributions et rôle du pragmatisme dans l'étude des innovations sociales ». Cette proposition théorique, à l'image de leur « cartographie des écosystèmes d'innovation sociale », est ancrée dans leurs travaux menés depuis 2013 au Centre d'innovation sociale en politiques publiques (NISP) de l'Université de l'État de Santa Catarina au Brésil. Non seulement les coauteurs présentent-ils un dispositif d'enquête lui-même innovant du point de vue méthodologique et épistémologique, mais aussi ce dispositif est producteur d'innovations sociales, par la co-construction des connaissances, des acteurs collectifs et même des institutions. C'est donc à une analyse de la validité, scientifique comme sociale, de cette « science en action » qu'invite cet article.

Le cinquième article, signé par **Olivier Rafélis de Broves**, s'intitule « Les coopératives au secours

form workers: How to innovate against Uberization?” It is based on fieldwork conducted in Montreal on drivers who have been using different platforms such as Uber and Eva. Nowadays, Uber represents an ideal type of platform capitalism, tightly controlling drivers through algorithms and scoring systems while refusing to take on the responsibility of a genuine employer/employee relation. As for Eva, it is a solidarity cooperative that was created as an alternative to Uber. The study by Olivier Rafélis de Broves evaluates the capacity of this social innovation based on a cooperative model to lessen the precariousness of work and to re-give drivers their freedom. It points out the tensions between this ambition and the constraints of the competitive and financial environment in which Eva has to operate.

Finally, the synthesis “Social innovations and crises: Avenues for reflection and action from our 2021 CRISES International Conference” highlights connections between ideas from certain lectures given at our conference. Nancy Fraser and Loïc Blondiaux, in their respective lectures, each discuss how different crises (democratic, economic, ecological and, today, sanitary) are interconnected. As for Janice Fine on the one hand and Dominique Méda and Julie Battilana on the other, they in their lectures draw connections between transformations in the workplace and contemporary challenges to social and environmental justice. Two other lectures, one by Flor Avelino and one by Jean-Baptiste Comby, discuss the capacity for social innovations to reproduce or transform relations of power in the face of the current ecological emergency. Here, the two authors are presented as being in dialogue with each other. We conclude this reflexive journey by evoking the doubts that preoccupy every researcher at the end of a stimulating conference: what now?

des travailleurs de plateforme : quelles innovations contre l'ubérisation? » Il repose sur une enquête de terrain menée à Montréal auprès de chauffeurs travaillant pour plusieurs plateformes, dont Uber et Eva. Uber représente aujourd'hui un idéal-type du capitalisme de plateforme, contrôlant étroitement les chauffeurs par des algorithmes et des systèmes de notation tout en refusant d'assumer la responsabilité d'une relation d'employeur. Eva en revanche est une coopérative de solidarité qui s'est bâtie en alternative au modèle d'Uber. L'enquête d'Olivier Rafélis de Broves évalue la capacité de cette innovation sociale produite sur un modèle coopératif à lutter contre la précarisation du travail et à redonner une autonomie aux chauffeurs. Il montre les tensions entre cette ambition et les contraintes de l'environnement concurrentiel et financier d'Eva.

Enfin, la synthèse « Innovations sociales et crises : pistes de réflexion et d'action tirées du Colloque international du CRISES 2021 » relie les réflexions issues de certaines conférences de notre colloque. L'articulation des crises (démocratique, économique, écologique et aujourd'hui sanitaire) est discutée dans la conférence de Nancy Fraser ainsi que dans celle de Loïc Blondiaux. Les conférences de Janice Fine d'une part et de Dominique Méda et Julie Battilana de l'autre font le lien entre les transformations du monde du travail et les défis contemporains en ce qui a trait à la justice sociale et la justice environnementale. La capacité des innovations sociales à transformer ou à reproduire des rapports de pouvoir, face à l'urgence écologique, est discutée dans deux conférences mises ici en dialogue, celle de Flor Avelino et celle de Jean-Baptiste Comby. Nous concluons ce parcours réflexif en évoquant les doutes qui parcourrent chaque chercheuse et chercheur à l'issue d'un colloque stimulant : et maintenant, que faire?

ACKNOWLEDGEMENTS

We would like to thank the Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research (CJSER), which boldly and enthusiastically agreed to produce this special issue. We would like to acknowledge the decisive contribution of Mélanie Claude (CRISES) for her work in coordinating and editing the issue. Finally, we would like to thank all the people, in particular Jorge Sousa and Eric Spalding (CJSER), who contributed to the publication of this issue through their logistical support, their careful proofreading and their constructive comments.

REMERCIEMENTS

Nous remercions la Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale (CJSER) qui a accepté avec audace et enthousiasme de produire ce numéro spécial. Nous soulignons l'apport décisif de Mélanie Claude (CRISES) pour le travail de coordination et d'édition du numéro. Enfin, nous tenons à remercier toutes les personnes, en particulier Jorge Sousa et Eric Spalding (CJSER), qui ont contribué à la parution de ce numéro par leur appui logistique, leur relecture attentive et leurs remarques constructives.

SUGGESTED READINGS / BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- Agyeman J., P. Cole, R. Haluza-DeLay & P. O'Riley (Eds.). (2010). *Speaking for ourselves: Environmental justice in Canada*. Vancouver: UBC Press.
- Avelino, F., J.M. Wittmayer, B. Pel, P. Weaver, A. Dumitru, A. Haxeltine, R. Kemp, M. Jørgensen, T. Bauler, S. Ruijsink & T. O'Riordan. (2019). Transformative social innovation and (dis)empowerment. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 195–206.
- Avelino, F. (2021). Theories of power and social change. Power contestations and their implications for research on social change and transformation. *Journal of Political Power*, 14(3), 425–448.
- Beeson, M. (2010). The coming of environmental authoritarianism. *Environmental Politics*, 19(2), 276–294.
- Berrebi-Hoffmann, I., M.-C. Bureau & M. Lallement. (2018). *Makers. Enquête sur les laboratoires du changement social*. Paris : Seuil.
- Blondiaux, L. (2008). *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*. Coll. « La république des idées ». Paris : Seuil.
- Chancel, L. (2020). *Unsustainable inequalities: Social justice and the environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chancel, L., T. Piketty, E. Saez, G. Zucman, et al. (2022). *World Inequality Report 2022*. Paris : World Inequality Lab.
- Dardot, P. & C. Laval. (2014). *Commun : essai sur la révolution au XXI^e siècle*. Paris: La Découverte.
- Fraser N. (2011). *Qu'est-ce que la justice sociale? Reconnaissance et redistribution*. Coll. « La Découverte/Poche ». Paris : La Découverte.
- Fricker, M. (2007). *Epistemic injustice*. Oxford: Oxford University Press.
- Gibson-Graham, J.K., J. Cameron & S. Healy. (2013). *Take back the economy: An ethical guide for transforming our communities*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). (2019). *Climate Change and Land*. Genève: GIEC. URL: <https://www.ipcc.ch/srccl/> (consulté le 26 mars 2022).
- Godrie, B. & M. Dos Santos (eds.). (2017). Injustices épistémiques. *Sociologie et Sociétés*, 49(1) (numéro thématique).

- IPCC. (2022). *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* [H.-O. Pörtner, D.C. Roberts, M. Tignor, E.S. Poloczanska, K. Mintenbeck, A. Alegría, M. Craig, S. Langsdorf, S. Löschke, V. Möller, A. Okem, B. Rama (eds.)]. Cambridge: Cambridge University Press.
- Klein J.-L., J. Boucher, A. Camus, C. Champagne & Y. Noiseux. (2019). *Trajectoires d'innovation. Des émergences à la reconnaissance*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Juan, M., J.-L. Laville, & J. Subirats. (2020). *Du social business à l'économie solidaire : critique de l'innovation sociale*. Toulouse, FR : ERES.
- McGoey L. (2015). *No such thing as a free gift: The Gates Foundation and the price of philanthropy*. New York: Verso.
- Milanovic, B. (2016). *Global inequality: A new approach for the age of globalization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nussbaum, M. (2012). *Comment créer les conditions d'un monde plus juste?* Paris: Flammarion.
- Piketty, T. (2019). *Capital et idéologie*. Paris : Seuil.
- Santos, B. de S. (2016). *Épistémologies du Sud : mouvements citoyens et polémique sur la science*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Schlosberg, D. (2003). The justice of environmental justice: Reconciling equity, recognition and participation in a political movement. In A. Light & A. de-Shalit (eds.), *Moral and political reasoning in environmental practice*, pp. 77–106. Cambridge, MA: MIT Press.
- Wright, E. (2017). *Utopies réelles*. Paris : La Découverte.
- Zuboff, S. (2019). *The Age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. London: Profile Books.

La codirection, mode d'organisation alternatif féministe en économie sociale : exploration des pratiques et du potentiel de transformation sociale

Valérie Michaud & Myriam Saucier
Université du Québec à Montréal

ABSTRACT

Despite transformational aims, many social economy organizations (SEOs) adopt rather mainstream organizational structures. Typically, they are managed by a general manager, who is him/herself supervised by a board of directors. However, we observe an emerging, alternative organizing mode: that of co-leadership. In such cases, the general manager function and its associated responsibilities are shared between two (or more) people in various configurations. How do such models emerge? How do co-leaders organize themselves concretely? What are the pros and cons of co-leading? Through a qualitative exploratory study of eight SEOs in which co-leading was experimented, our research proposes answers to these questions, which were initially asked by practitioners. This approach then allows us to contribute to the literature on co-leading by presenting some particularities of SEOs, and further, to reflect on the potential for social transformation of an organizational social innovation.

RÉSUMÉ

Malgré des visées de transformation sociale, plusieurs organisations d'économie sociale (OÉS) adoptent des structures et des modes d'organisation assez conventionnels. À la tête d'une OÉS, on retrouve typiquement une seule personne qui assume la direction générale et qui relève d'un conseil d'administration. Nous observons toutefois l'émergence d'un mode d'organisation alternatif en OÉS : la codirection, où la fonction de DG est distribuée entre deux personnes ou plus se partageant les responsabilités dans des configurations à géométrie variable. Dans quel contexte la codirection émerge-t-elle? Comment s'organise-t-elle concrètement? Et quels en sont les avantages et enjeux? Notre recherche qualitative exploratoire menée auprès de huit OÉS ayant expérimenté la codirection permet d'offrir des réponses à ces questions initialement exprimées par les milieux de pratique. Elle permet aussi de contribuer aux réflexions sur la codirection en présentant quelques particularités en contexte d'OÉS et de se questionner sur le potentiel de transformation sociale d'une innovation sociale organisationnelle.

Keywords / Mots clés : co-leadership, leadership, organizing, social economy, social innovation, feminism / codirection, leadership, organisation, économie sociale, innovation sociale, féminisme

INTRODUCTION

À travers le temps et l'espace, la notion d'innovation sociale recouvre diverses acceptations et contestations (entre autres, Ayob, Teasdale et Fagan, 2016; Callorda Fossati, Degrave et Lévesque, 2018; Richez-Battesti, Petrella et Vallade, 2012). Selon une définition qui « fait référence », l'innovation sociale peut être définie comme une « intervention initiée par des acteurs sociaux, pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles » (Klein, Laville et Moulaert, 2014, pp. 11-12 citant la définition du CRISES). Les innovations sociales peuvent être de divers types : de produits ou de services, de marché, de procédés, organisationnelles ou institutionnelles (Bouchard, Briand, Klein, Lévesque, Trudelle, Duchesne Blondin, Longtin, Olivier-Nault et Pelletier, 2016). Paraphrasant Benoît Lévesque (2016), pour qui l'enchaînement entre innovations sociales et transformations « ne va pas de soi », dans quelle mesure des innovations sociales à l'échelle des organisations peuvent-elles être émancipatrices et contribuer à transformer les rapports de pouvoir? Le but de cet article est double : documenter une innovation sociale organisationnelle, soit la pratique émergente de la codirection dans les organisations de l'économie sociale, et interroger ensuite son potentiel de transformation sociale pour établir une plus grande justice sociale.

En effet, pour leur structure, plusieurs organisations de l'économie sociale (OÉS) adoptent des modes d'organisation assez conventionnels. Hormis certains collectifs autogérés (Canivenc et Moreau, 2020) et certains groupes de femmes aux modes de gestion anti-bureaucratiques (Guberman, Fournier, Beeman, Gervais et Lamoureux, 1997), l'organisation typique de nombreuses OÉS est d'avoir, à leur tête et relevant du conseil d'administration (CA), une personne assumant la direction générale (DG) et répondant à des exigences multiples. Être DG d'une OÉS requiert à la fois des compétences en gestion et une adhésion forte à la mission pour conjuguer mission sociale et viabilité économique et animer une gouvernance démocratique impliquant potentiellement diverses parties prenantes, avec des outils adaptés et une bonne compréhension des valeurs du secteur (Cuénoud, Moreau et Mertens, 2013; Michaud, 2020). Tout cela doit s'accomplir en contexte de défis de financement, de relève démographique (CSMO-ESAC, 2019), d'épuisement professionnel (Ducharme, 2020) et, aujourd'hui, de crise (entre autres) sanitaire.

Face à ces enjeux, une réponse émergente, encore marginale, se présente : la codirection, soit le partage de la fonction de direction générale par deux personnes ou plus. Alors que « d'un point de vue managérial traditionnel, le partage des responsabilités à la direction peut paraître insensé » (Reid et Karambayya, 2016, pp. 609-610, trad. adaptée), certaines OÉS optent en effet pour la codirection. Malgré certaines recherches sur le leadership en dyades, en triades ou en « constellations de leadership », Jean-Louis Denis et ses collègues (2012, p. 241, traduction adaptée) notent le « besoin d'approfondir les dynamiques du leadership partagé, surtout la façon dont il se met en place, évolue et se déploie dans les interactions avec d'autres membres de l'organisation, sur certains enjeux. » Qui plus est, vu la dynamique de gouvernance déjà complexe entre la DG (rémuné-

rée et, généralement, unique), le CA (formé de bénévoles) (Cornforth, 2004) mais aussi diverses parties prenantes (bailleurs de fonds, partenaires, etc.), nous proposons que la codirection présente certaines particularités dans le contexte spécifique des OÉS.

Dans ce qui suit, nous présenterons brièvement ce qu'on entend par « codirection » et ce qu'on sait au sujet de cette pratique, puis en quoi ce mode de leadership alternatif peut aussi être considéré comme féministe et constituer une innovation sociale. Suivra notre cadre méthodologique. Nous exposerons ensuite les faits saillants d'entrevues menées auprès de huit OÉS. Cette recherche ayant été initialement développée en réponse à diverses questions exprimées par les milieux de pratique, nos résultats permettront de répondre à ces interrogations en documentant le contexte d'émergence (besoin social), le comment (pratiques concrètes, configurations et organisation du travail) et les défis et bénéfices de la codirection. En discussion et conclusion, nous nous pencherons sur les particularités de la codirection en contexte d'OÉS et nous réfléchirons à la portée transformatrice de cette innovation sociale en offrant une relecture de nos résultats à la lumière de questions sur le pouvoir (Avelino, 2021).

Codirection : du leadership alternatif et féministe à l'innovation sociale

Les sections qui suivent permettront d'abord de définir la codirection, de synthétiser ce qu'on sait au sujet de cette pratique — dans des organisations qui ne sont généralement pas des OÉS — puis de situer la codirection parmi les approches alternatives du leadership. Nous présenterons ensuite en quoi la codirection constitue une innovation sociale puis, inspirées de la grille d'analyse du pouvoir proposée par Flor Avelino (2021), nous exposerons les questionnements au sujet du potentiel de transformation sociale que cette innovation sociale organisationnelle soulève.

Bref état des connaissances

Wendy Reid et Rekha Karambayya (2009, p. 1075, notre traduction) définissent la codirection comme un mode d'organisation « dans lequel typiquement deux leaders disposent d'une autorité formelle égale et se rapportent au conseil d'administration ». Typiquement, chaque co-leader présente des forces complémentaires et assume à la fois certains rôles distincts et d'autres rôles partagés (Belasen, Belasen, Belasen et Belasen, 2021, p. 766). Les pouvoirs et responsabilités de DG de l'organisation sont formellement distribués et conjointement assumés par deux personnes (Gronn et Hamilton, 2004) — et parfois davantage. On parle ainsi, en anglais, d'une forme de « *pooling leadership at the top* » (« direction partagée ») (Denis, Langley et Sergi, 2012). Puisqu'elle implique la présence d'une direction générale (partagée) et d'une hiérarchie formelle, la codirection est donc à distinguer de l'autogestion, définie comme une « gestion par soi-même [qui suppose] la suppression de toute distinction entre dirigeants et dirigés » (Gjidara, 1998, dans Julien Denis, Trudelle et Duchemin, 2013, p. 176). En effet, en codirection, il y a certes un partage des rôles et responsabilités de direction, mais entre les membres de la codirection plutôt qu'avec l'ensemble de l'équipe de travail; ainsi, une hiérarchie subsiste même si la direction est partagée.

Certains secteurs d'activités ont plus fréquemment recours à une codirection, avec une direction administrative et une direction « spécialisée », permettant en quelque sorte de créer des complémentarités entre logiques potentiellement contradictoires. Pensons au milieu culturel, avec la pré-

sence d'une direction artistique (Reid et Karambayya, 2009, 2016) ou au milieu de la santé, avec la présence d'une direction clinique (Gibeau, Langley, Denis et van Schendel, 2020; Belasen et al., 2021). Dans de récents travaux, Émilie Gibeau et collègues (2020) incorporent les logiques managériale et institutionnelle afin de créer six nouvelles configurations qui tiennent compte de l'opposition entre ces logiques, chacune étant incarnée par l'une ou l'autre des codirections. On constate que les dyades se divisent généralement les rôles dans la codirection en fonction de leur spécialisation. Ainsi, une codirection est souvent responsable du volet « administratif » et des tâches qui y sont associées, alors qu'une autre assume le volet « professionnel » en fonction du domaine d'activités de l'organisation.

Les recherches ayant documenté la codirection, généralement hors OÉS, ont mis en lumière ses avantages, notamment la qualité accrue des décisions, une meilleure capacité d'adaptation, les modèles alternatifs que cela offre, la diminution du stress ainsi que la disponibilité d'au moins une codirection en l'absence de l'autre (Fischbach, Smerz, Findlay, Williams et Cox, 2007, pp. 32-33). La codirection a aussi été présentée comme une occasion, à travers le développement de « cultures inclusives », de faciliter la présence de leaders féminins dans des postes de direction en santé (Belasen et al., 2021, p. 773). Malgré ses avantages, la codirection pose certains défis pour les apprentissages et les transitions, vu l'absence de modèles à suivre, de partage des tâches ou de risques de conflits et autres dynamiques interpersonnelles problématiques (jalousie, sabotage, incapacités à faire consensus) (Fischbach et al., 2007, pp. 32-33). Deux constantes se dégagent : 1) la nécessaire confiance entre les personnes à la codirection, et 2) les risques de conflits dans la gestion du « partage de l'espace pour les rôles » (« *shared role space* ») (Gronn et Hamilton, 2004; Reid et Karambayya, 2016). Le tout s'effectue dans le contexte d'un mode d'organisation peu répandu, perçu comme féminin (Fischbach et al., 2007; Belasen et al., 2021) et en négociation constante. À travers notre recension d'écrits, nous remarquons que peu d'études s'intéressent au contexte d'émergence et aux raisons qui poussent une organisation à envisager ou à choisir la codirection.

Modèles alternatifs et féministes de leadership

Plus généralement, comme mode d'organisation, on peut associer la codirection aux approches alternatives du leadership, qui s'intéressent aux dimensions processuelles et relationnelles du leadership (Simsa, 2020), et dans une certaine mesure, à une vision « post-héroïque » (Fletcher, 2004) du leadership issue du courant des études critiques sur le leadership. Contrairement aux approches qui conçoivent le leadership comme un phénomène réservé à certains individus « héroïques », ces nouvelles approches mettent de l'avant le volet collectif du leadership. Alors que cette vision post-héroïque se veut neutre sous l'angle du genre et du pouvoir (« *gender neutral* » et « *power neutral* »), Joyce K. Fletcher (2004) soutient qu'au contraire, le genre et le pouvoir font partie intégrante du leadership, peu importe l'approche. En effet, les modèles conventionnels seraient souvent caractérisés par des traits associés, dans la société, à des stéréotypes masculins comme l'individualisme, le contrôle, l'assurance et la domination, alors que le leadership post-héroïque serait plutôt associé à des traits relevant de stéréotypes féminins comme l'empathie, la communauté, la vulnérabilité et la collaboration (Fletcher, 2004, p. 650). C'est d'ailleurs le constat d'études sur le leadership qui ont été réalisées dans le secteur de l'éducation : les femmes gèrent

différemment et la collaboration fait partie de leur succès, ce qui les distingue du groupe dominant dans les positions de leadership (Limerick et O'Leary, 2006, dans Nienaber et Moraka, 2016, p. 158). Dans ce modèle qui se veut moins hiérarchique et plus égalitaire, le pouvoir ne disparaît pas complètement; plutôt, il se construit et se situe dans les interactions sociales, ce qui amène une dynamique de « *power with* » (pouvoir avec), plutôt que de « *power over* » (pouvoir sur) (Fletcher, 2004, p. 653).

Tel que l'ont noté Marian Sawyer et Merrindalh Andrew (2014, p. 296), bien que ce modèle post-héroïque ne réussisse pas encore nécessairement à remplacer le modèle traditionnel, il n'en demeure pas moins qu'il résonne avec les perspectives et approches féministes du leadership et, plus largement, de l'organisation (au sens d'*organizing*). Bien qu'on puisse distinguer divers courants féministes (Morton et Lindquist, 1997; Nienaber et Moraka, 2016), d'un point de vue paradigmatique, la perspective féministe nous convie à une ontologie relationnelle et à une épistémologie expérientielle, sensibles aux injustices de pouvoir (voir aussi Lafortune, Gervais, Lacharité, Maheu, St-Cerny, Guberman, Coenga-Oliveira et Anctil Avoine, 2018). Selon Noel O'R. Morton et Stefanie A. Lindquist (1997, p. 356), de cette posture ontologique et épistémologique émerge une éthique non impérialiste et non-hiérarchique qui admet plus facilement la diversité et la complexité, tout en mettant de l'avant l'intégration des différences à travers un processus dialectique. En ce qui concerne les pratiques, selon Amanda Sinclair (2014, p. 26, notre traduction adaptée), les études d'organisations féministes ou de perspectives féministes sur l'organisation démontrent qu'« elles rejettent systématiquement la hiérarchie, investissent dans la construction des relations et l'empowerment, et mettent l'accent sur les réussites et responsabilités collectives, plutôt que sur le leadership des individus. »

D'après Karen Lee Ashcraft (2001), les modèles féministes d'organisation et de leadership ont été documentés plus particulièrement dans les cas, typiques, de centres de femmes et de centres d'hébergement pour femmes victimes de violence, de librairies alternatives et d'autres organisations de petite taille des secteurs à but lucratif, mais aussi, souvent, à but non lucratif. Ceci dit, selon Ruth Simsa (2020), et tel que le démontre aussi l'étude de trois organisations féministes québécoises aux pratiques diverses par Nancy Guberman et collègues (1997), bien qu'on y dénote souvent une résistance aux structures formelles d'autorité et de pouvoir vu leurs valeurs et orientations idéologiques, il n'existe pas « un » type de leadership idéal pour l'ensemble des organisations à but non lucratif : certaines, souvent plus petites ou plus radicales, optent pour des modèles horizontaux, sans leader, alors que d'autres sont organisées selon une hiérarchie. Entre ces deux extrêmes, nous entrevoyons le compromis de la « bureaucratie féministe » décrite par Karen Lee Ashcraft (2001), mais aussi — et c'est là le cœur de notre recherche — la codirection comme une innovation sociale organisationnelle permettant, dans une certaine mesure, de partager le pouvoir de direction à travers une structure originale générant des dynamiques particulières à explorer.

Innovation sociale organisationnelle transformatrice?

D'entrée de jeu, nous avons positionné la codirection comme une innovation sociale, et plus particulièrement comme une innovation sociale organisationnelle concernant les formes de gestion ainsi que de division et de coordination du travail (voir Bouchard, Evers et Fraisse, 2015, p. 9). De

même, partant de la définition de l'innovation sociale proposée par le Réseau québécois en innovation sociale, pour les OÉS qui mettent en place la codirection, il s'agit d'une nouvelle pratique « 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 organisation [...] et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus » (RQIS, 2011, p. 3). La présentation de nos résultats, organisés autour des dimensions issues de cette définition, permettra de répondre aux questions très pratiques soulevées par des personnes en OÉS—questions à la base de notre recherche.

Or, au-delà de ces questionnements et de cette définition très pragmatiques se pose la question, aussi énoncée en introduction, du pouvoir de transformation sociale de certaines innovations sociales organisationnelles. En effet, « le maillage entre l'approche de l'innovation sociale et celle de la transformation sociale n'est pas toujours naturel » et « [l]'innovation sociale ne conduit pas toujours aux transformations sociales attendues par les acteurs qui en sont les protagonistes » (Klein, Camus, Jetté, Champagne et Roy, 2016, pp. 11–12). Dans la foulée des réflexions exposées autour des modèles alternatifs et féministes du leadership, réfléchir à la codirection dans une perspective émancipatrice suppose aussi qu'on s'interroge sur la portée de cette pratique en fonction de la transformation des rapports dans la société (Bouchard et al., 2015) et donc, des rapports de pouvoir.

Dans cette optique, le cadre proposé par Flor Avelino (2021) permet de systématiser l'analyse des effets que les innovations et changements sociaux peuvent avoir sur les relations de pouvoir, mais aussi les implications pour la recherche sur ces initiatives d'innovations et de changements sociaux. Sans élaborer sur l'ensemble des dimensions, nous reprenons le premier point de ce cadre d'analyse, qui met en lumière l'opposition —mais aussi l'imbrication— entre « *power over* » (« Qui exerce du pouvoir sur qui? Comment les structures de domination/oppressement/dépendance sont-elles modifiées ou (re)produites? »), « *power to* » (« Comment le pouvoir est-il exercé pour/à travers/contre le changement? ») et « *power with* » (« Comment les personnes collaborent-elles dans l'exercice du pouvoir pour/contre le changement? »). Pour Avelino (2021, p. 5), ces trois perspectives sur le pouvoir en constituent aussi différentes manifestations permettant de réfléchir aux transformations sociales induites par les innovations. Après avoir présenté les faits saillants liés au contexte d'émergence, aux différentes configurations ainsi qu'aux considérations de la codirection comme innovation sociale organisationnelle (et après avoir relevé la contribution de l'étude de la codirection en OÉS plus spécifiquement), nous aborderons, en discussion, la façon dont la codirection agit sur les relations de pouvoir partant des questions synthétisées par Avelino (2021). Mais avant, nous présentons dans la section suivante l'approche méthodologique employée.

MÉTHODOLOGIE

Notre recherche, qualitative, fait écho à des questions issues d'OÉS qui soit amorçaient la codirection, soit envisageaient cette option et souhaitaient savoir ce que la recherche présentait sur ce sujet en matière de contextes favorables et de considérations de divers ordres. La codirection étant une pratique émergente, l'échantillon initial fut formé d'OÉS nous ayant signalé leur passage vers la codirection ou leur intérêt envers celle-ci et les questions qu'une telle transition soulevait. C'est donc pour répondre à leurs questions que nous avons conçu notre devis de recherche. En adoptant

une posture interprétativiste, nous nous sommes d'abord intéressées à la codirection, à ses différentes configurations et à ses enjeux du point de vue des personnes l'ayant vécue. La recherche étant un processus itératif, ce sont les échanges avec ces personnes qui nous ont amenées à réfléchir sur la codirection comme innovation sociale et, ensuite, à envisager son potentiel transformateur et son inscription dans les approches alternatives et féministes du leadership.

Nous avons donc interrogé les codirectrices¹ initialement identifiées et les avons questionnées sur leur connaissance d'autres cas. Un appel lancé sur le site de la communauté Passerelles² a aussi permis de repérer d'autres organisations. Cette stratégie d'échantillonnage par « boule de neige » nous a permis de documenter huit cas : cinq OÉS actuellement en codirection et trois l'ayant été par le passé. L'ouverture vers ces dernières nous a semblé pertinente pour cerner les défis rencontrés et les raisons de l'abandon de la codirection. Nous avons contacté toutes les organisations qui nous ont été référées afin de nous assurer de l'exhaustivité de notre échantillon et interrogé toutes les codirectrices qui ont accepté notre invitation. Le tableau suivant présente certaines caractéristiques des cas et les répondantes :

Tableau 1 : Cas étudiés et répondantes

Cas	Secteur d'activité	Expérience de codirection (* indique « en cours »)	Nombre de répondantes/nombre de codirectrices
1	Centre de la petite enfance	Presque 2 ans*	2 codirectrices/2
2	Soutien à l'entrepreneuriat collectif	Moins d'un an (7-8 mois, fragilisée par le contexte Covid qui a amené au départ prématuré d'une codirectrice)	1/2
3	Agroalimentaire	2 ans*	2/3
4	Formation	12 ans*	2/2
5	Intervention sociale et environnementale	Moins d'un an	Entrevue avec ex-DG instigatrice de la codirection
6	Culture	Beaucoup de travail avant le lancement officiel de l'entreprise, mais officiellement, moins d'un an*	2/2
7	Insertion	8 ans avant qu'une des co-DG devienne DG unique au départ de l'autre	1/2
8	Santé mentale	4 ans*	2/2
	1 coop, 7 OBNL	Environ 30 ans d'expérience de combinée; moyenne approx. 3,5 ans	13 entretiens

Nous avons mené des entretiens semi-dirigés individuels auprès de codirectrices, actuelles ou passées, ainsi que d'une ex-DG instigatrice de la codirection pour sa relève. D'une durée totale de 857 minutes, treize entretiens (durée moyenne d'environ 65 minutes) furent ainsi réalisés entre juin et octobre 2020, sur Zoom (contexte covid) et retranscrits intégralement (204 pages, interligne

simple). Nous avons choisi de mener des entretiens individuels afin de nous intéresser à la vision et au vécu des codirectrices et de leur permettre de s'exprimer plus librement, indépendamment de leurs collègues. Ces entretiens avec une codirectrice à la fois, s'ils facilitent la triangulation, ne nous ont toutefois pas permis de capter les dynamiques relationnelles en action.

Les questions, ouvertes, couvraient les thèmes suivants : l'expérience de la répondante (codirection et auparavant); l'émergence de la codirection et sa mise en place; les dynamiques (entre codirectrices, avec les autres membres de l'équipe de travail, le CA, les partenaires, etc.); le fonctionnement pratique du partage des rôles et responsabilités, et les avantages, défis et considérations. À ce corpus de données se sont ajoutés quelques documents partagés par certaines organisations (descriptions de poste, offres d'emploi). Une analyse thématique de contenu, à l'aide du logiciel d'analyse NVivo, a ensuite été réalisée. Une première analyse a été effectuée directement à partir des thèmes de la grille d'entretien, c'est-à-dire le codage des réponses brutes aux questions de base, et une seconde a permis l'identification de thèmes émergents (par exemple, enjeu de reconnaissance, paradoxes). À partir des résultats de l'analyse thématique, nous avons réalisé une seconde analyse autour des questions de pouvoir à l'aide de la grille d'Avelino (2021).

Résultats : contextes, configurations et considérations

Les faits saillants présentés ci-dessous permettent de mieux saisir le contexte d'émergence de la codirection, les configurations concrètes qu'elle peut prendre ainsi que certaines considérations quant à ses avantages et défis. Alors que les résultats traitent de manière relativement descriptive de différentes dimensions associées à la codirection comme innovation sociale, la discussion qui suivra prolongera les réflexions, notamment sur le potentiel de cette innovation sociale dans une perspective plus critique de transformation et de justice sociale féministe.

Contextes d'émergence : relève et valeurs en OÉS

Parmi les huit OÉS, deux types de contexte d'émergence peuvent être distingués : la codirection en réponse à un besoin de relève et la codirection dans le prolongement de la cofondation. Dans six des huit cas étudiés, le départ de la DG (DG unique sortante) a été le déclencheur du changement vers la codirection. Dans les deux autres, il n'y a pas eu de passage vers la codirection; plutôt, ces deux jeunes organisations ont dès le début de leurs opérations opté pour ce mode d'organisation.

Dans cinq des six cas ayant opéré le changement d'une DG unique à la codirection, la codirection permet à au moins une personne de l'interne d'obtenir une promotion. Parfois (cas 4, 5 et 7), la promotion se fait pour deux personnes à la fois, pressenties par la DG sortante pour reprendre conjointement le flambeau. Dans une telle situation, les codirectrices, complémentaires, disposaient déjà d'une expérience de collaboration au sein de l'organisation, mais pas nécessairement du profil ou de l'intérêt pour assumer individuellement la direction. Dans les mots d'une répondante : « J'avais senti qu'elles étaient prêtes à prendre un rôle plus important dans l'organisation, mais qu'elles n'étaient pas prêtes seules » (entr. 5A).

De manière contrastée, nous avons observé dans un cas (cas 1) une codirection que nous qualifions de non planifiée. Un poste de DG avait été ouvert et le comité a décidé d'offrir à une candidate interne, alors directrice adjointe, une promotion tout en embauchant une deuxième personne (ex-

terne) vu leurs profils complémentaires et l'impossibilité de trouver la personne parfaite. Entre ces deux contextes distincts quant à l'expérience de collaboration pré-codirection, on trouve celui d'une organisation (cas 2) où une personne de l'interne a été promue et une membre du CA nommée codirectrice, et une autre (cas 8) dans laquelle une personne a été recrutée comme intervenante puis directement nommée codirectrice dans le cadre d'une restructuration. Malgré des circonstances variées, dans ces cas, la codirection apparaît comme une solution offrant une nouvelle occasion de mobilité professionnelle interne. Considérant la relative horizontalité des structures d'OÉS, cette réorganisation permet le développement et la rétention de personnes au sein de l'organisation, mais aussi une transition peut-être plus aisée au moment du départ de la DG unique, avec des degrés divers d'apprentissage à collaborer selon l'expérience conjointe antérieure des codirectrices.

Deux autres organisations (cas 3 et 6) ont quant à elles été structurées d'entrée de jeu en codirection, par les codirectrices alors cofondatrices. Dans ces cas, on voulait que le pouvoir soit partagé pour ne pas chambouler les relations égalitaires existantes. Au moyen d'un nouveau titre, la codirection formalise une façon de faire qui avait déjà cours pour ces jeunes organisations.

Le fait d'avoir fait la formation Parcours Coop [toutes] les deux, et d'avoir un peu fait le plan d'affaires ensemble, d'avoir un peu déterminé tout—le plan des opérations, l'organigramme, tout avait été réfléchi ensemble. [...] Comme on avait été co-fondatrices pendant un petit bout de temps, moi je me disais, « Il me semble que c'est juste la suite logique ». (entr. 6B)

La codirection, bien qu'elle réponde plus clairement à des besoins organisationnels de relève et à des enjeux de gestion des ressources humaines (GRH) dans six des huit cas, répond aussi, dans l'ensemble des cas, à des aspirations d'horizontalité et de partage du pouvoir en économie sociale et action communautaire.

Configurations et pratiques diverses

Les configurations par lesquelles s'opère la codirection sont quant à elles plus diversifiées. Dans la lignée des travaux d'Émilie Gibeau et collègues (2020), nous anticipions en OÉS un possible découpage de tâches et de responsabilités entre les personnes en fonction de leurs profils « administration » ou « mission ». Certes, nous l'avons observé pour quelques organisations; or, l'analyse du partage des responsabilités et des tâches entre codirectrices permet de complexifier notre compréhension des configurations, hétérogènes.

Frontières fluides en triptyque

Notre échantillon comptait un cas de codirection à trois (cas 3) alors que les sept autres cas étaient des codirections en binômes. L'une des trois codirectrices (la seule là depuis la fondation de l'organisation, l'autre cofondatrice ayant quitté l'organisation) est davantage impliquée dans la représentation (externe) de l'organisation et le développement des affaires et partenariats. Une autre est quant à elle impliquée davantage dans la gestion administrative (comptabilité, finances). La troisième codirectrice, spécialiste de la gestion de projets et des processus, peut être vue comme étant à l'interstice de ses collègues. Cette organisation est celle dans laquelle le partage semble

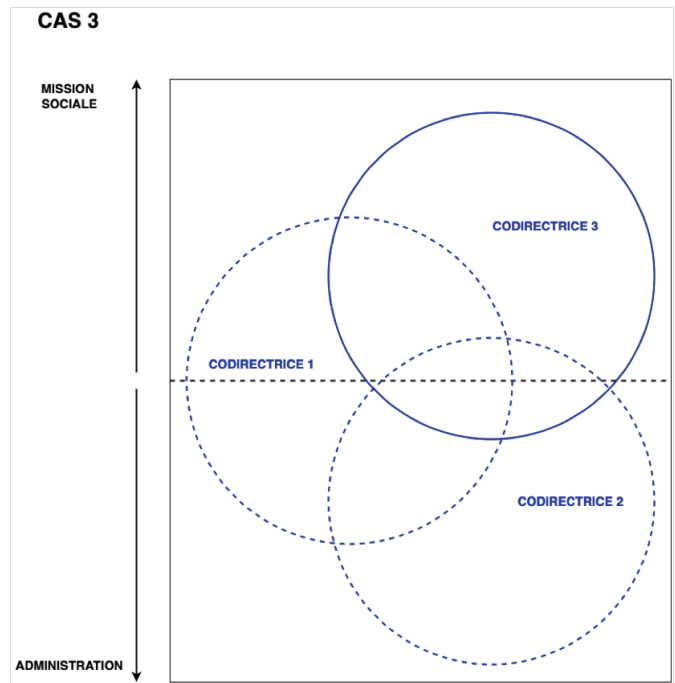
le plus complexe à décrire et mouvant; le fait que l'organisation soit jeune et en croissance très rapide n'est peut-être pas étranger à ces constats.

La figure 1 permet de visualiser cette première configuration.

Gestion et intervention

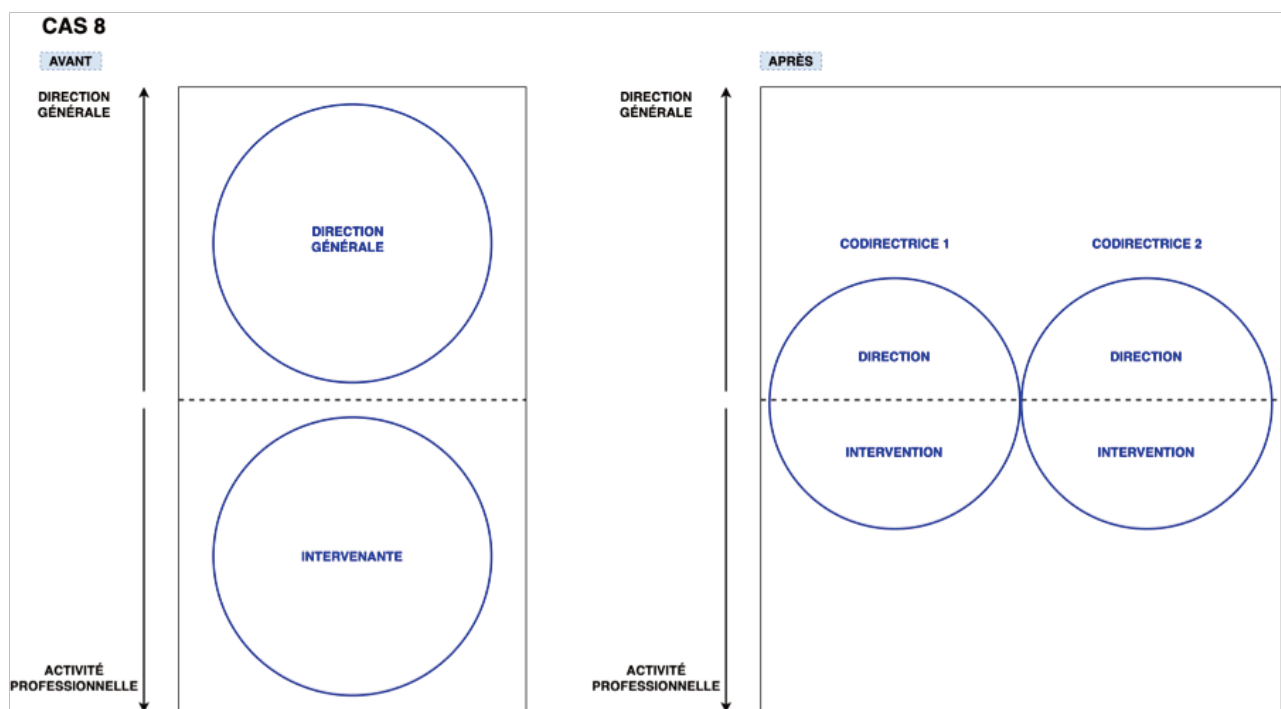
Un cas (cas 8) représente une configuration particulièrement originale, potentiellement inspirée des contextes autogérés. Une restructuration y a été menée, faisant passer une nouvelle intervenante à peine embauchée à un poste de codirection. Le partage entre les deux codirectrices découle de la combinaison d'un poste d'intervenante et du poste de DG, chacun étant divisé en deux et assumé par les codirectrices. Ces dernières sont donc à la fois impliquées dans les tâches de gestion—pour lesquelles elles souhaiteraient une rotation—et dans les activités d'intervention, très « terrain ».

Figure 1 : Configuration aux frontières fluides en triptyque



En plus d'illustrer cette implication à la fois dans la gestion et dans l'intervention, la figure 2 permet de schématiser le changement effectué à travers le passage à cette codirection :

Figure 2 : Configuration gestion et intervention



Partages liés aux processus

Dans deux cas, on observe un partage en lien avec divers processus organisationnels associés aux activités. Dans le cas 1, un centre de la petite enfance, une codirectrice est par exemple responsable de l'inscription des familles, alors que l'autre intervient davantage sur le volet pédagogique. Toujours dans une perspective temporelle, l'horaire de travail des deux codirectrices fait en sorte que l'une est présente plus tôt le matin, alors que l'autre arrive plus tard, ce qui leur permet de couvrir les plages horaires tout en se croisant au bureau, partagé (tout comme l'adresse courriel, cas unique à cet égard). Dans le cas 6, une OÉS du secteur culturel où l'on aurait pu imaginer une séparation direction artistique/direction administrative, on observe plutôt qu'une codirectrice est responsable des acquisitions cinématographiques tandis que l'autre gère le volet éditorial de la programmation. Dans ces deux cas, on note donc une intervention de l'une ou l'autre des codirectrices selon les « moments » des cycles d'activités, voire des journées de travail.

Division insertion/production

Dans une entreprise d'insertion (cas 7), on retrouve un partage assez clair : une codirectrice responsable de l'insertion (mission sociale), l'autre, de la production et de la commercialisation (activité économique). Dans les mots de notre répondante (devenue DG au départ de l'ex-codirectrice) : « Nous avons chacune un chapeau de deux volets différents dans l'entreprise, alors c'était facile de savoir : moi, je m'occupe de l'insertion, je m'occupe de la négociation avec Emploi-Québec [...], l'autre personne s'occupe des clients [...] » (entr. 7A). Il s'agit du cas le plus près des « logiques » identifiées par Émilie Gibeau et collègues (2020).

Divisions spatiales : interne/externe

Dans une organisation depuis plus de douze ans en codirection (cas 4), les « territoires » de chacune des codirectrices sont très clairement définis. Les frontières entre les responsabilités sont liées aux frontières de l'organisation : ce qui relève de la gestion interne (GRH, par exemple) est assumé par l'une; ce qui est lié à l'externe (contrats, partenaires, représentation) relève de l'autre. Une codirectrice dresse avec humour un parallèle avec la gestion domestique :

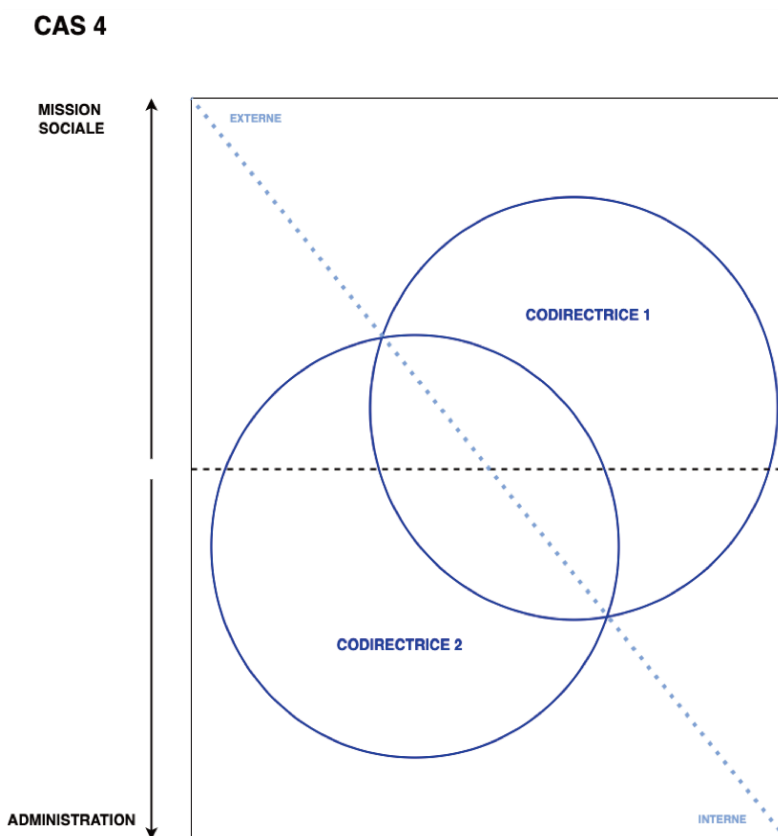
Si on avait à définir nos fonctions de manière plus simple, [codirectrice B] gère les enfants, le général, le bureau, s'assurer qu'il y ait de tout et que personne ne manque de rien à l'intérieur des murs [...], et moi je m'occupe de ramener l'argent, ramener les liens qui vont nous permettre de faire vivre la maison plus longtemps (entr. 4A).

La figure 3 illustre cette configuration spatiale.

Malgré diverses configurations repérées, certaines constantes émergent. Toutes présentent des zones interstitielles de collaboration sur des projets, de responsabilités conjointes. On n'observe ainsi aucun cas de déconnexion (l'une des configurations de Gibeau et al., 2020). De même, toutes les codirectrices participent ensemble aux rencontres du CA; elles y interviennent en lien avec leurs responsabilités propres, mais en solidarité. En amont des réunions, cela impose la clarification des positions et visions. Toutes les codirectrices rencontrées ont insisté sur les impératifs de communication et de confiance; la métaphore du couple est souvent utilisée comme exemple.

Enfin, toutes les codirectrices se décrivent comme différentes l'une de l'autre (par exemple, davantage dans l'action vs. la réflexion; rigoureuse vs. plus « brouillon »), mais rassemblées par la mission. Ces différences, corroborées par la collègue, sont souvent associées à des forces et préférences distinctes qui influent sur le partage des tâches et responsabilités. Nous avons aussi noté que dans les organisations où la codirection semblait bien installée et particulièrement bien vécue, les complémentarités ressortent davantage que les différences entre les profils. Ces complémentarités sont vues comme générant des avantages, dont des apprentissages, tel que le souligne une des répondantes : « Ça peut être très positif et très formateur pour les individus [...]. Normalement, l'autre personne a quand même une autre expertise; techniquement, on a deux profils différents, deux expertises, deux expériences différentes, mais t'apprends mutuellement de l'autre » (entr. 7A). Cette différence qui génère un avantage nous mène à la section suivante.

Figure 3 : Configuration interne/externe

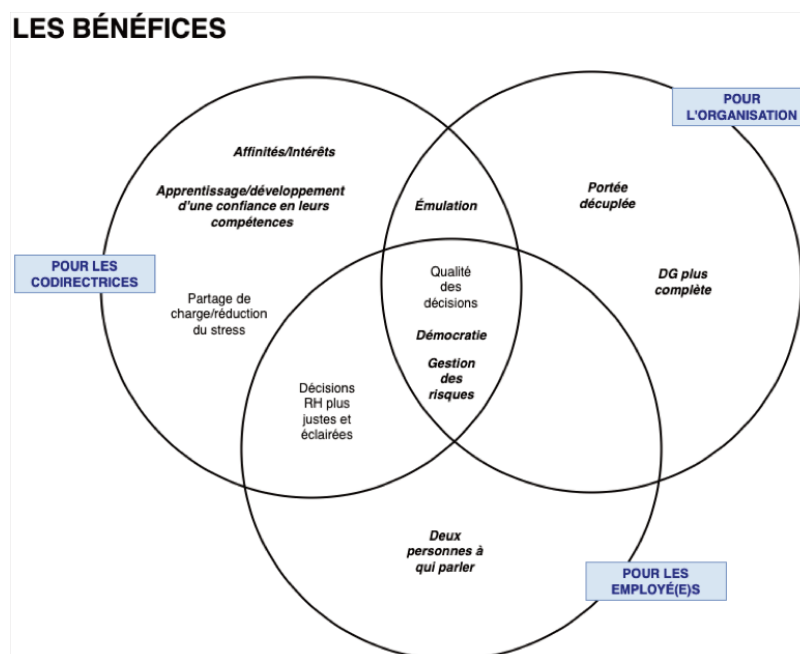


Considérations et avantages

Les défis relevés dans d'autres recherches (par exemple, communication et confiance, conflits potentiels [Fischbach et al., 2007; Reid et Karambayya, 2016]) sont confirmés par nos répondantes. À ces défis s'ajoute, dans le contexte plus spécifique des OÉS, la considération de ressources financières souvent limitées pouvant freiner la possibilité même de codirection, tel que nous l'exprime clairement une répondante : « Y'a des organisations qui m'ont dit "Ah, si on avait le financement, ce serait idéal qu'on puisse s'en aller vers là", mais c'est souvent le frein » (entr. 2A). Selon les contextes, on note aussi des défis associés aux relations (à deux ou plus) avec le CA, mais aussi à l'éducation de partenaires peu familiers avec la codirection.

La figure 4 regroupe les différents bénéfices que nous avons retrouvés dans nos résultats, tant pour les codirectrices et les employés que pour l'organisation. Ces avantages sont spécifiques au contexte des OÉS. Divers bénéfices ont aussi déjà été recensés dans la littérature (par exemple, capacité d'adaptation, réduction des risques d'épuisement professionnel [Fischbach et al., 2007, pp. 32-33]). Les codirectrices rencontrées ont aussi mentionné ces avantages. Plutôt que de les répéter, nous nous concentrons ici sur des éléments nouveaux, que nous retrouvons en italique dans la figure 4.

Figure 4 – Avantages de la codirection



Pour les codirectrices : nouveaux avantages en contexte d'OÉS

Dans la foulée de certains éléments abordés par rapport aux contextes d'émergence, parmi les avantages jusque-là non abordés dans la littérature, notons tout ce qui a trait au développement des compétences et aux occasions d'apprentissage. Ajoutons ici que la codirection permet à certaines répondantes d'assumer de nouvelles responsabilités en même temps qu'elles gardent un pied dans les projets et tâches associés à leurs compétences professionnelles initiales :

Ça me permet d'avoir une expérience de gestionnaire en même temps que je continue à utiliser et développer mes compétences professionnelles déjà acquises. Pour moi, juste la possibilité de pouvoir faire les deux, ça vaut de l'or, parce que ça fait longtemps que je veux développer davantage ces compétences de direction, de gestion d'organisation, et le fait qu'on soit en codirection me permet aussi de pouvoir m'appuyer sur d'autres (entr. 3A).

J'ai le pied sur le terrain avec les gens qui ont besoin d'aide, j'ai le pied aussi dans certains dossiers de gestion. Ça fait que, je sais pas, j'ai l'impression que j'ai une forme de, peut-être une plus grande autonomie dans mon métier? Ouais... Ou une notion de créativité, parce que c'est très stimulant aussi d'avoir ces deux rôles-là (entr. 8A).

Cette possible combinaison, stimulante et appréciée, est source de motivation pour certaines. Cet avantage, bien que ressenti par les codirectrices, n'est pas étranger à certains bénéfices pour le reste de l'équipe, voire pour l'organisation, comme nous le verrons dans ce qui suit.

Pour les autres membres de l'équipe, l'organisation et la société

Être deux (ou plus) pour prendre des décisions implique, selon plusieurs de nos répondantes, des échanges et possibles confrontations qui mènent à des décisions plus éclairées :

Y'a un challenge ... Pas qu'il n'y en a pas si t'es toute seule, je pense que le défi est immense ... Mais d'avoir à partager et à faire des compromis, avoir à s'expliquer sur des points, avoir des opinions différentes, ça amène de la confrontation, ça amène beaucoup de réflexion, je trouve que ça nous pousse plus (entr. 4B).

En matière de gestion des ressources humaines plus spécifiquement, cette confrontation des points de vue est perçue, dans l'une des organisations, comme un avantage pour le reste de l'équipe :

Des fois, d'échanger ça permet de remettre les choses en perspective et de se dire, « Wow, ok, je l'avais pas vu de même! » Pour la gestion des ressources humaines, c'est aidant, je pense. On est toujours un peu biaisées individuellement par rapport à des liens avec nos employés et, tsé, y'a des fois, ça clique comme ça, des fois ça clique moins (entr. 1B).

La codirection permet un partage du pouvoir à la tête de l'organisation (entre codirectrices), mais elle n'est pas nécessairement associée, d'entrée de jeu, à davantage d'horizontalité dans le reste de la structure. Or dans les cas où la configuration permet aux codirectrices de maintenir un lien avec « le terrain », il semble que la possibilité d'une proximité plus grande avec le reste de l'équipe facilite la prise en compte d'idées et de projets qui répondent à la fois à leurs idées, mais aussi, plus largement, aux besoins des populations desservies :

Vu qu'on a comme les deux rôles ... , on a quand même des idées liées au fait qu'on est intervenantes Y'a moins d'écart Si c'est la direction qui fait la représentation, qui ramène ça en réunion d'équipe, après ça les intervenants ont moins le pouvoir de développer des choses. ... [Alors qu'en codirection] on passe pas par plein de processus décisionnels pour appliquer des nouveaux projets, pour mieux répondre aux besoins (entr. 8A).

Selon plusieurs répondantes, la codirection augmente la capacité d'action des OÉS : « Ça décuple un peu la capacité de l'organisme, j'ai l'impression. Dans notre cas, si [la codirectrice] avait décidé, s'était mis à s'entourer d'exécutants et à tout faire, décider elle-même, je pense qu'on aurait moins de *reach* [portée] » (entr. 3B). Dans la même lignée, une autre codirectrice mentionne :

Si je regarde tout ce qu'on a accompli depuis quatre ans, je pense que l'idée que ça facilite le développement, elle était bonne au départ. Parce qu'on a pu autant s'impliquer avec les partenaires, dans la communauté, au niveau politique et autant dans le développement d'un nouveau service pour les membres. ... Ça a vraiment accéléré le développement (entr. 8A).

Sur la base des réponses formulées par nos répondantes, nous notons des avantages bien au-delà des occasions de développement et de partage de la charge pour les codirectrices elles-mêmes.

DISCUSSION

Rappelons que cette recherche, initiée pour répondre à des questions issues « du terrain », visait d'abord à explorer et documenter un phénomène émergent dans les OÉS : la codirection, considérée comme une innovation sociale organisationnelle. Alors que les résultats ont été présentés dans cette optique, la présente section permettra quant à elle, dans un premier temps, de mettre

en lumière la contribution de notre recherche aux écrits sur la codirection. Dans un deuxième temps, nous reviendrons sur nos résultats partant de questions sur le pouvoir (par l'entremise des écrits sur le leadership alternatif et féministe, de même que le cadre d'Avelino, 2021) et sur la capacité, pour l'innovation sociale organisationnelle, d'être porteuse de transformation sociale.

Codirection : l'apport de l'étude des OÉS

Un premier apport de cette recherche est d'avoir étudié la codirection en contexte d'OÉS. En effet, les cas documentés dans la littérature étaient généralement issus de la santé (Gibeau et al., 2020; Belasen et al., 2021), de l'éducation (Gronn et Hamilton, 2004), des arts (Reid et Karambayya, 2009, 2016) et de la technologie (Alvarez et Svejenova, 2005 dans Denis et al., 2012). Bien que certaines organisations de ces secteurs (en particulier en arts et culture) puissent être des OÉS, les travaux ne permettaient pas de prendre en compte les particularités des OÉS, notamment les dimensions de gouvernance démocratique et de prise en compte des membres, de même que le rôle de la mission, des principes et des valeurs qui orientent les décisions. Ces éléments apparaissent pourtant cruciaux dans le choix d'instaurer la codirection en OÉS.

Puisque les OÉS combinent mission sociale et activité économique, nous aurions pu nous attendre à ce que ces deux « logiques », les activités et les responsabilités qui leur sont associées, soient incarnées par des codirectrices distinctes, à l'instar de codirections étudiées en santé (administrative et clinique [Gibeau et al, 2020]) ou en arts (administrative et artistique [Reid et Karambayya, 2009, 2016]). En trame de fond de tels découpages, la division repose sur des visées fonctionnalistes de combiner, pour une plus grande efficacité, des personnes aux compétences professionnelles issues de métiers distincts. Bien qu'une telle configuration soit effectivement observée dans un cas d'entreprise d'insertion (administration et insertion), on note d'autres configurations déployées dans les OÉS (notamment en mode interne/externe, selon des processus). Cette diversité de modèles permet d'imaginer des découpages alternatifs et originaux potentiellement inspirants à la fois pour des OÉS très différentes, mais aussi dans d'autres contextes. On constate effectivement dans plusieurs des cas un réel partage des responsabilités de gestion et de celles davantage liées à la mission, ce qui permet des complémentarités en lien avec certaines « fonctions », mais aussi des apprentissages et un partage de certaines tâches administratives potentiellement moins prisées.

Notre recherche a aussi permis de repérer des avantages ainsi que des contraintes qui, à notre connaissance, n'avaient pas été nommés dans les écrits sur la codirection et que nous résumons ici. En lien avec ce qui précède, la codirection constitue un espace permettant le partage de la direction générale en fonction d'affinités et d'intérêts qui ne se résument pas à des logiques professionnelles. Ce faisant, elle offre aussi un potentiel d'apprentissages, de développement de compétences, d'émulation et de prise de confiance (nous y reviendrons en lien avec le potentiel de transformation et le pouvoir). Cet élément résonne avec certaines des compétences identifiées par Louise Lafortune et collègues (2018, p. 55) dans le cadre de réflexions sur la pédagogie féministe intersectionnelle. Plus spécifiquement, dans les cas de relève professionnelle, le « développement [apparaît bel et bien] comme un développement collectif plutôt qu'individuel ». En outre, pour des organisations disposant de ressources limitées (une contrainte OÉS bien nommée), la possibilité d'une portée dé-

cuplée constitue un avantage important. Notons enfin, d'un point de vue méthodologique, que parmi les cas l'intégration d'OÉS ayant vécu la codirection mais y ayant mis fin pour diverses raisons permet aussi d'avoir un recul potentiellement plus critique sur l'expérience.

Dans la même lignée, l'attention portée au contexte d'émergence permet de répondre au désir de mieux comprendre comment le leadership partagé se met en branle (Denis et al., 2012) en distinguant, en OÉS, deux grands contextes favorables au déploiement de la codirection : la relève à la direction générale (actuellement un enjeu particulièrement critique en économie sociale et action communautaire [CSMO-ÉSAC, 2019]) et la création *ex nihilo* d'OÉS en codirection reflétant les valeurs des personnes cofondatrices. Cette caractérisation des contextes permet de dénaturiser la codirection en mettant de l'avant diverses trajectoires pouvant mener à l'innovation sociale organisationnelle.

Codirection : de l'innovation sociale organisationnelle à la transformation sociale?

Les innovations sociales peuvent certes servir de « bougies d'allumage de processus de transformation sociale » (Klein et al., 2019, p. 1). Or, pour poursuivre l'analogie, des conditions adverses peuvent limiter la combustion; de même, les flammes peuvent différer dans leur intensité. Dans cette deuxième section de notre discussion, nous revenons sur nos résultats en reprenant les questions formulées par Avelino (2021) autour du « *power over* », du « *power to* » et du « *power with* » et leurs fortes imbrications, mais aussi les réflexions sur les modèles organisationnels alternatifs féministes. En effet, au départ, un élément anecdotique de notre recherche—toutes les personnes interrogées étaient des femmes et les autres organisations que nous avons repérées mais qui n'ont pas participé à la recherche étaient aussi codirigées par des femmes—a fini par nous pousser à entrevoir la codirection comme une pratique alternative dissonante et féministe (Dorion, 2017), agissant sur certains rapports et manifestations du pouvoir.

Power over transformé par l'aspect collectif (power with)

Nos résultats ont permis de démontrer comment certaines configurations de codirection peuvent permettre, au-delà des codirectrices, une redistribution du pouvoir dans l'organisation par le rapprochement des codirectrices avec le reste de l'équipe de travail et les besoins des participantes et participants. La codirection, sans qu'elle mène à l'horizontalité, peut être vue comme un exemple de bureaucratie féministe (Ashcraft, 2001), un compromis nous conviant à questionner le modèle conventionnel dominant de direction générale en solo au sein des OÉS. En ce sens, la codirection constitue un pas vers un aplanissement des structures hiérarchiques et un modèle en quelque sorte « post-héroïque » (Fletcher, 2004) de leadership partagé.

Ceci dit—et de la même façon qu'une DG unique n'est pas incompatible avec une gestion participative—la codirection peut à l'inverse être pratiquée sans partage de pouvoir avec le reste de l'équipe de travail, et donc la portée « collective » de ce leadership alternatif peut être limitée. Dans de très petites OÉS, on pourrait même se retrouver avec davantage de codirectrices que d'autres travailleurs et travailleuses, et ainsi avec la possibilité d'une concentration du pouvoir à la codirection. Dans tous les cas, au-delà de la structure formelle, il faut donc se pencher sur les pratiques concrètes de partage du pouvoir par les personnes concernées dans les contextes particuliers, afin de voir dans

quelle mesure la codirection contribue (ou non) à des pratiques émancipatrices pour l'ensemble des membres de l'organisation et non exclusivement pour les personnes en codirection. Autrement dit en recombinaison les mots de Joyce K. Fletcher et de Flor Avelino, la codirection pourrait donner lieu à des dynamiques de « power with ... over ». Autant l'économie sociale et solidaire apparaît comme « un espace de luttes et de pratiques plus ouvert aux femmes et aux courants féministes », autant il faut garder en tête que ce « troisième espace qui offre des possibilités importantes de reconnaissance pour les femmes ... [peut] aussi encourager une forme de professionnalisation et d'élitisme » (Fraser, 2015, p. 255).

Power to rendu possible par le power with

Les codirectrices nous ont signalé à quel point la direction générale en solo ne les intéressait pas, leur semblait trop exigeante, ou ne correspondait pas à leurs valeurs ou aspirations. En levant de manière créative certaines barrières entravant leur progression professionnelle, la codirection offre à ces personnes et à leurs organisations l'occasion de repenser le pouvoir à travers un modèle plus coopératif et en phase avec leurs valeurs. Du point de vue des codirectrices, nos données laissent ainsi entrevoir une négociation à la fois de frontières et d'identités entre elles dans la coconstruction de la codirection, et de leur place dans cet espace mouvant. Ce faisant, la codirection permet une réorganisation du travail qui donne un accès formel au pouvoir de direction à au moins deux personnes. Elle induit une dynamique de reconnaissance de leurs propres différences et complémentarités, ce qui peut s'inscrire dans une perspective féministe telle que celles décrites par Noel O'R. Morton et Stefanie A. Lindquist (1997) et Amanda Sinclair (2014), du moins au vu de l'importance centrale de la construction des relations, de la diversité et de la dynamique collective parmi les personnes qui se partagent la direction, entre autres. La codirection s'inscrit ainsi au nombre des « innovations sociales qui participent d'une transformation sociale inscrite dans la convivialité et la solidarité et qui se situent en opposition avec les stratégies s'inscrivant dans une logique de compétition et de concurrence » (Klein, Boucher, Camus, Champagne et Noiseux, 2019, p. 3). Qui plus est, la présence conjointe des codirectrices au CA est positive pour ce qui est de la représentation politique et du pouvoir d'influence. En effet, nos données exploratoires nous permettent de voir que la codirection peut modifier les rapports de pouvoir entre la direction, désormais partagée, et le CA, du moins tant que la codirection est marquée par la solidarité.

Power with to, cependant limité par le power over d'autres acteurs

Nos données suggèrent des tensions autour de la plus grande reconnaissance du modèle, encore marginal, et qui, même dans certaines OÉS (et certains conseils d'administration), soulève beaucoup d'interrogations. Tel que décrit précédemment, on capte bien en interne la reconnaissance que la codirection permet de susciter pour des personnes qui peuvent présenter des profils différents du modèle traditionnel de direction générale, de même que la capacité de la codirection solidaire de résister à certaines dynamiques de pouvoir. Or, certaines codirectrices ont relevé la mécompréhension de certaines parties prenantes (par exemple dans les ministères), qui cherchent systématiquement à identifier « une » directrice générale. À un autre niveau et selon les configurations, la codirectrice associée à l'externe peut être perçue comme « la » DG, et sa collègue court le risque d'être invisibilisée. On perçoit donc ici le travail institutionnel en codirection requis par

les OÉS afin de pouvoir, comme dans d'autres organisations communautaires ou collectives féministes (voir respectivement Jetté et Bergeron-Gaudin, 2020 ou Bordt, 1997), transformer plus largement les perceptions, pratiques et identités.

De même, certaines codirectrices ont évoqué des compromis salariaux dans un secteur fortement féminin souvent marqué par la précarité et le manque de ressources (Fauvel et Noiseux, 2020; Cloutier, Michaud et Pellerin, 2021). En d'autres mots, si la codirection donne à deux personnes un accès conjoint à la direction générale, on ne rémunère pas deux personnes au salaire de direction générale. Ceci n'est probablement pas étranger au fait que la main-d'œuvre du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire est très féminine : les femmes comptent pour 59 % de la main-d'œuvre, toutes organisations et tous statuts d'emplois confondus. Elles sont aussi plus nombreuses que les hommes dans les postes de direction, occupés à 76 % par des femmes (CSMO-ESAC, 2019, p. 36). Un tel contexte diffère donc d'autres (par exemple, la santé [Belasen et al., 2021]), où la codirection est envisagée pour favoriser la présence de femmes qui autrement seraient minoritaires à la direction. Plus précisément, nous interrogeons ici le caractère alternatif et féministe de la codirection pour les personnes qui la vivent, mais aussi pour l'organisation et, plus largement, pour l'environnement institutionnel qui peut être porteur de rapports de pouvoir liés par exemple à la pleine reconnaissance (ou non) de l'apport de certains secteurs tels l'économie sociale et l'action communautaire par les acteurs publics.

CONCLUSION

Répondre aux questions pratiques initialement formulées par des milieux de pratique au sujet de la codirection nous a permis de retracer les contextes d'émergence, pratiques et configurations, de même que certains avantages et défis de la codirection dans le contexte particulier des OÉS, contexte peu documenté jusqu'à présent dans les écrits et marqué notamment par d'importants enjeux de relève (CSMO-ESAC, 2019) et d'épuisement professionnel (Ducharme, 2020).

Alors que nous avons, d'entrée de jeu, qualifié la codirection d'innovation sociale organisationnelle, nous avons pu réfléchir à son potentiel transformateur pour les personnes y participant, pour les organisations, mais aussi potentiellement pour la société, vu le modèle alternatif dont elle est préfigurative. En effet, malgré certaines nuances et limites discutées en lien avec la reconfiguration des rapports de pouvoir, la codirection en OÉS constitue une pratique organisationnelle alternative, féministe et dissonante au sens où l'entrevoit Léa Dorion (2017, p. 144), soit « où la dissonance est un processus dialectique et réflexif, reposant sur des arbitrages permanents au sein de dialectiques multiples ».

Cette recherche, entre autres par sa nature exploratoire, comporte des limites. La codirection étant peu répandue, notre échantillon était limité et la méthode des entretiens individuels restreint la richesse des données colligées. Notons aussi que l'échantillon était constitué seulement de très petites organisations. D'autre part, nous n'avons pas interrogé d'autres parties prenantes (par exemple, employés, membres du CA, membres) et n'avons donc pas pu considérer leur perspective quant aux avantages et aux défis inhérents à ce mode d'organisation. Enfin, les entretiens ayant

été réalisés à distance, nous n'avons pas pu observer l'organisation matérielle et l'environnement de travail des codirections.

Ces limites ouvrent la porte à de potentielles recherches futures pour approfondir certains éléments, notamment par l'observation des codirectrices dans leurs activités *in situ* ainsi que par des entretiens avec d'autres parties prenantes des OÉS en codirection (autres membres de l'équipe de travail, membres du CA, partenaires) afin de recueillir leurs perceptions aussi. Selon Juan-Luis Klein et collègues (2019, p. 338), « Pour sortir du cadre de l'expérimentation et passer à l'innovation transformatrice, les acteurs et mouvements sociaux doivent investir le champ de la connaissance en tant que facette du cadre institutionnel », ce qui implique coconstruction et partage des savoirs, ce à quoi nous avons modestement tenté de contribuer en documentant une pratique émergente qui nous semble porteuse pour d'autres OÉS, mais aussi d'autres types d'organisations.

REMERCIEMENTS

En plus de remercier les personnes évaluatrices et les responsables de ce numéro spécial issu du Colloque international du CRISES pour leurs commentaires stimulants, nous tenons à reconnaître le soutien financier du CRSH via un projet Développement Savoir (no. 2018-0939, « La gestion des ressources humaines dans les entreprises d'économie sociale : exploration des outils, pratiques et paradoxes »), dont la chercheuse principale est Valérie Michaud. Cette recherche a également bénéficié d'un soutien du MITACS via une bourse d'initiation à la recherche versée à Myriam Saucier.

NOTES

1. Nous élaborerons plus tard sur le fait que toutes les personnes interrogées étaient des femmes.
2. Initialement développée par Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) et maintenant portée par Projet collectif, la [plateforme collaborative Passerelles](#) rassemble des personnes impliquées ou intéressées par le développement collectif et la transformation sociale. Elle permet notamment des échanges sur divers sujets, le partage d'informations et de pratiques mais aussi d'appels.

RÉFÉRENCES

- Ashcraft, Karen Lee. (2001). Organized dissonance: Feminist bureaucracy as hybrid form. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1301–1322.
- Avelino, Flor. (2021). Theories of power and social change. Power contestations and their implications for research on social change and transformation. *Journal of Political Power*, 14(3), 425–448.
- Ayob, Noorseha, Teasdale, Simon et Fagan, Kylie. (2016). How social innovation “came to be”: Tracing the evolution of a contested concept. *Journal of Social Policy*, 45(4), 635–653.
- Belasen, Alan T., Belasen, Anat M., Belasen, Abigail R. et Belasen, Ariel R. (2021). A win-win for health care: Promoting co-leadership and increasing women's representation at the top. *Gender in Management: An International Journal*, 36(6), 762–781.
- Bordt, Rebecca L. (1997). How alternative ideas become institutions: The case of feminist collectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26(2), 132–155.
- Bouchard, Marie J., Briand, Louise, Klein, Juan-Luis, Lévesque, Benoit, Trudelle, Catherine, Duchesne Blondin, Alexandre, Longtin, David, Olivier-Nault, Jessica et Pelletier, Mathieu. (2016). *Base de données sur les études de cas en innovation sociale produites dans le cadre des activités du CRISES. Présentation générale et manuel de codification*. Les Cahiers du CRISES, collection Études théoriques et méthodologiques, ET1602. URL : https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/CRISES_ET1602.pdf [20 février 2022].

- Bouchard, Marie J., Evers, Adalbert et Fraisse, Laurent. (2015). Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation. *Sociologies pratiques*, 31(2), 9–14.
- Callorda Fossati, Ela, Degavre, Florence et Lévesque, Benoît. (2018). L'innovation sociale : retour sur les marches d'une construction théorique et pratique. *Revue de la régulation*, 23. URL : <https://journals.openedition.org/regulation/12980> [20 février 2022].
- Canivenc, Suzy, et Moreau, Fabien. (2020). Singularité et spécificité des pratiques organisationnelles démocratiques. Les enseignements de quatre organisations autogérées. *@GRH*, 36, 145–173.
- Cloutier, Julie, Michaud, Valérie et Pellerin, Sabrina. (2021). Rémunération globale en économie sociale et dans le tiers secteur : une mission compensatoire? Dans Y. Hallée, P. Jalette et R. Michaud (dir.), *La rémunération dans tous ses états* (chapitre 17). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale Action communautaire (CSMO-ESAC). (2019). *Enquête nationale Repères en économie sociale action communautaire—Panorama du secteur et de sa main-d'œuvre* (édition 2018).
- Cornforth, Chris. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11–32.
- Cuénoud, Thibault, Moreau, Charlotte, et Mertens, Sybille. (2013). Les spécificités managériales dans les entreprises sociales: une démarche européenne par la gestion des compétences. *Recma : Revue internationale de l'économie sociale*, 329, 80–91.
- Denis, Jean-Louis, Langley, Ann, et Sergi, Viviane. (2012). Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283.
- Dorion, Léa. (2017). Construire une organisation alternative. *Revue française de gestion*, 264, 143–160.
- Ducharme, Jean-François. (2020, 9 juillet). Des travailleurs communautaires épuisés. *Actualités UQAM*. URL : <https://www.actualites.uqam.ca/2020/travailleurs-communautaires-epuisement-professionnel> [20 février 2022].
- Fauvel, Mylène et Noiseux, Yannick. (2020). Le mouvement communautaire autonome et les conditions de travail. Entre précarité et contrôle des temps de travail. Dans D.-G. Tremblay et S. A. Soussi (dir.), *Le travail à l'épreuve des nouvelles temporalités* (chapitre 2, pp. 53–79). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Fletcher, Joyce K.. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647–661.
- Fischbach, Linda M., Smerz, Carol, Findlay, Ginni, Williams, Cristal, et Cox, Amy. (2007). Co-CEOs: A new leadership paradigm for social service agencies. *Families in Society*, 88(1), 30–34.
- Fraser, Nancy. (2015). Entretien avec Nancy Fraser. Entretien réalisé par Madeleine Hersent, Jean-Louis Laville et Magali Saussey, 15 juillet 2014. *Revue française de socio-économie*, 1(15), 253–259.
- Gibeau, Émilie, Langley, Ann, Denis, Jean-Louis, et van Schendel, Nicolas. (2020). Bridging competing demands through co-leadership? Potential and limitations. *Human Relations*, 73(4), 464–489.
- Gronn, Peter, et Hamilton, Andrew. (2004). "A bit more life in the leadership": Co-principalship as distributed leadership practice. *Leadership and Policy in Schools*, 3(1), 3–35.
- Guberman, Nancy, Fournier, Danielle, Beeman, Jennifer, Gervais, Lise et Lamoureux, Jocelyne. (1997). *Innovations et contraintes. Des pratiques organisationnelles féministes*. Montréal : Relais-Femmes et Centre de formation populaire.
- Jetté, Christian, et Bergeron-Gaudin, Jean-Vincent. (2020). Innovation sociale et travail institutionnel : le rôle des organismes communautaires dans l'évolution des politiques sociales au Québec. *ANSERJ—Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, 11(1), 43–61.
- Julien Denis, Marie-Ève, Trudelle, Catherine et Duchemin, Éric. (2013). L'autogestion : pour une autonomisation émancipatrice dans le milieu institutionnel universitaire. Le cas du CRAPAUD. *Nouvelles pratiques sociales*, 25(2), 173–188.
- Klein, Juan-Luis, Boucher, Jacques L., Camus, Annie, Champagne, Christine et Noiseux, Yanick. (2019). (dir.). *Trajectoires d'innovation : des émergences à la reconnaissance*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Klein, Juan-Luis, Camus, Annie, Jetté, Christian, Champagne, Christine et Roy, Matthieu (dir.). (2016). *La transformation sociale par l'innovation sociale*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Klein, Juan-Luis, Laville, Jean-Louis et Moulaert, Frank. (2014). *L'innovation sociale*. Toulouse : Eres.
- Lafortune, Louise, Gervais, Lise, Lacharité, Berthe, Maheu, Josiane, St-Cerny, Anne, Guberman, Nancy, Coenga-Oliveira, Danielle et Anctil Avoine, Priscyll. (2018). La pédagogie féministe intersectionnelle socioconstructiviste de Relais-femmes dans son travail d'accompagnement-formation : des compétences à développer. *Recherches féministes*, 31(1), 45–64.
- Lévesque, Benoît. (2016). Les innovations sociales et les transformations. Un enchaînement qui ne va pas de soi. Dans Klein, Juan-Luis, Camus, Annie, Jetté, Christian, Champagne, Christine et Roy, Matthieu (dir.), *La transformation sociale par l'innovation sociale* (chapitre 2, pp. 21–34). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Michaud, Valérie. (2020). Recrutements à la direction d'organisations de l'économie sociale et solidaire : affichage d'une professionnalisation contextualisée. *@GRH*, 36, 71–95.
- Morton, Noel O'R. et Lindquist, Stefanie A. (1997). Revealing the feminist in Mary Parker Follett. *Administration & Society*, 29(3), 348–371.
- Nienaber, Hester, et Moraka, Nthabiseng V. (2016). Feminism in management research: A route to justly optimise talent. *Acta Commercii*, 16(2), 139–163.
- Reid, Wendy, et Karambayya, Rekha. (2009). Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations. *Human Relations*, 62(7), 1073–1112.
- Reid, Wendy, et Karambayya, Rekha. (2016). The shadow of history: Situated dynamics of trust in dual executive leadership. *Leadership*, 12(5), 609–631.
- Réseau québécois en innovation sociale (RQIS). (2011). *Déclaration québécoise pour l'innovation sociale*. URL : http://www.rqis.org/wp-content/uploads/2021/11/Declaration_quebecoise_pour_linnovation_sociale1.pdf [20 février 2022].
- Richez-Battesti, Nadine, Petrella, Francesca et Vallade, Delphine. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels: Quels enjeux et défis pour l'analyse? *Innovations*, 2, 15–36.
- Sawyer, Marian et Andrew, Merrindagl. (2014). Collectivism, consensus and concepts of shared leadership in movements for social change. Dans J. Damousi, K. Rubenstein et M. Tomsic (dir.), *Diversity in leadership: Australian women, past and present* (chapitre 15, pp. 283–300). Canberra, Australie : Australian National University Press.
- Simsa, Ruth. (2020). Leadership. Dans Anheier, H. K. et S. Toepler (dir.), *The Routledge Companion to Nonprofit Management* (chapitre 11, pp. 152–164). Londres : Routledge.
- Sinclair, Amanda. (2014). A feminist case for leadership. Dans J. Damousi, K. Rubenstein et M. Tomsic (dir.), *Diversity in Leadership Australian women, past and present* (chapitre 1), pp. 17–35. Canberra, Australie : Australian National University Press.

LES AUTRICES / ABOUT THE AUTHORS

Valérie Michaud est professeure titulaire au Département d'organisation et ressources humaines à l'Université du Québec à Montréal. Elle est membre du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et directrice de l'Équipe de recherche en gestion des entreprises sociales et collectives (GESOC). Courriel : michaud.valerie@uqam.ca.

Myriam Saucier est candidate à la M. Sc. ès gestion (management) à l'Université du Québec à Montréal. Courriel : saucier.myriam@courrier.uqam.ca.

U.K. Financialization of Public Service Delivery Goes Global

Leslie Huckfield
Glasgow Caledonian University

ABSTRACT

Rather than social innovation or the promotion of social and environmental justice, amplified by notions of “global Britain,” the British state continues to propagate a series of aging public service delivery initiatives, mostly based on private funding. Although before Brexit there was strong British influence on European Union policies for social investment, this influence also extends globally. At the heart of these initiatives is the British Council’s Global Social Enterprise program with its reports, mapping exercises, U.K. study tours, and resources available for social entrepreneurs. The Council supports regular articles in the online *Pioneers Post*, which extol the benefits of impact investment using private funds.

RÉSUMÉ

L’État britannique, plutôt que de promouvoir l’innovation sociale ou la justice sociale et environnementale, amplifiées par des notions de « Grande-Bretagne mondiale », continue à propager une série d’initiatives vieillottes consistant à offrir des services publics financés principalement par le secteur privé. Avant Brexit, la Grande-Bretagne exerçait une forte influence sur les politiques en investissement social de l’Union européenne; cette influence avait aussi une portée mondiale. Au cœur de ces initiatives se trouve le programme « Global Social Enterprise » du British Council, avec ses rapports, exercices de cartographie, voyages d’étude en Grande-Bretagne, et ressources disponibles pour les entrepreneurs sociaux. En outre, le Council appuie régulièrement la publication sur le site *Pioneers Post* d’articles qui prônent les bénéfices d’investissements à retombées sociales au moyen de fonds privés.

KEYWORDS / MOTS CLÉS : public service delivery, private funding, British Council, impact investment / prestation des services publics, financement privé, British Council, investissements à retombées sociales

INTRODUCTION

The global propagation of support for impact measurement and social investment in health, social care, and welfare represents the last throes of British colonialism, using a “Third Way” or liberal approach. A strong British Council emphasis on financialization, often without any reference to decided domestic politics or their required governance structures, in many countries enables private companies and sole traders to self-identify and to be represented and reported as “social enterprises.” This recomposition of the political space generates a vast infrastructure, providing a platform for *philanthrocapitalism* (McGoey, Thiel, & West, 2018), with much of it funded and directed by the U.K. Government through the Global Steering Group for Impact Investment and the Cabinet and Foreign, Commonwealth and Development Offices. This policy thrust is now being incorporated within new U.K. trade agreements, for example with Australia, using their emphasis on professional services (British High Commission, Canberra, 2021).

Initially, social investment and impact measurement have featured in a U.K. domestic trajectory for driving nonprofit structures into the delivery of regressive public policies. By-products from this mixed economy of welfare now render social investment and social enterprise polysemous (Jenson, 2017, 2019) and may ultimately return both recipient communities and countries to a pre-welfare fate.

This article examines various theoretical contributions on social investment, many of which may have overlooked the outsourcing motives of successive U.K. Governments’ using private finance. It also provides a brief history of policy steps in this direction, which have had influence in the European Union and internationally through the British Council.

SOCIAL INVESTMENT NEEDS PUBLIC SUBSIDY

Much literature on social investment begins with differing interpretations of Anthony Giddens’ (1998) “Third Way” guidelines on “investment in human capital whenever possible, rather than direct provision of economic maintenance” (p. 117) or *Why We Need a New Welfare State* by Gøsta Esping-Andersen, Duncan Gallie, Anton Hemerijck, & John Myles (2002). But despite frequent and widespread acknowledgement of a separate identity for the U.K.’s “Third Way” approach (Deeming & Smyth, 2015; Jenson, 2019; Kersbergen & Hemerijck, 2012; Morel & Palme, 2017), few of these contributions focus on financing social investment from private sources as a longstanding U.K. policy ambition. It is also significant that neither the “social origins” approach (Salamon & Anheier, 1998) nor Esping-Anderson’s (1990) typology assigned countries from Central and Eastern Europe to various welfare regimes (Meyer, Moder, Neumayr, Traxier, & Vandor, 2017). Though funding from public sources is still very important in the Visegrád countries of Poland, the Czech and Slovak Republics, and Hungary, this has been shrinking since the financial crisis of 2008 so that “foreign funders have gained importance” (Meyer et al., 2017, p. 19). British Council contributions described below, which seek to influence these changes, have previously been underreported.

Christopher Deeming and Paul Smyth (2015) warn that “shifting the emphasis of social policy towards social investment in human capital policies and labour market integration may well come at the expense of social protection and inclusion for all” (p. 314). Esping-Anderson et al. (2002) criticized Tony Blair’s New Labour approach as supply-sided and argued for a “truly effective and sus-

tainable social investment strategy ... biased towards preventive policy” (p. 5). Jane Jenson (2017) described this shift to social investment as public funding going to non-public and nonprofit actors to develop services needed to implement the social investment perspective in areas previously provided by the public sector or commercially where neoliberals held sway. She laments that the consensus has disappeared that state-designed policy instruments and the public delivery of public services are the best kind of investment. Instead, “states, international organisations and the supranational EU are directing their spending to a myriad of social entrepreneurs and NGOs to provide the services, in one of the multiple legal forms that social enterprises might take” (p. 43). Jensen (2019) also describes a “third stream” for social investment from policy communities analyzing welfare regimes with challenges from social and economic trends generating demographic problems and new social risks, but she asserts that all streams of social investment still feature the “need to combat neoliberal ideas figured in all three” (p. 60). Jensen (2009) had written earlier that “neoliberals’ obsession with redesigning macro-economic and financial structures by slashing the social protections of some and failing to provide for others ... is a detour Europeans must resist” (p. 42). Even Kees van Kersbergen and Anton Hemerijck (2012) who believe that a social investment strategy is the best possible route for welfare state adjustment, are also wary that its generation of flexible labour tends to increase wage differentials and that “maximising the chances of earning an income on the labour market tends to generate inequalities and risks” (p. 489).

Few of these contributions reflect on the U.K.’s encouragement of private finance from the 1990s onward. Though Alex Nicholls and Simon Teasdale (2017) describe the aggregate size of the mixed economy of welfare as being reduced, with the proportion of public services delivered by social enterprises and the private sector increased, they offer few explanations of alternative funding sources. Nathalie Morel and Joakim Palme (2017) seek to fashion a normative foundation for social investment based on the social cohesion aims of European social investment in the Lisbon Strategy, but they pay only lip service to policy developments and academic research “where a focus on economic indicators has tended to prevail when measuring policy outcomes” (p. 154) with a focus on human capital investments rather than income security.

Jean-Louis Laville and Philippe Eynaud (2019) are more critical of a “Third Way” approach as the relegitimization of capitalism. This “venture philanthropy,” mindful of the evaluation of the social results of its financial contributions, prefers “individual engagement and ethical awareness over norms emanating from public authorities and political questions” (p. 13). “The cross fertilization of public action and civil society by a common reference to the democratic society has to be the main conduit for strengthening solidarity” (p. 14).

Elsewhere, considerable theoretical and practical evidence highlights difficulties in pursuing a philanthropic funding approach, since the encouragement of private investment in social outcomes needs subsidies and support, usually from public funds. Ito Peng (2014) compares social investment developments in Japan and South Korea. While Japanese investment was largely publicly funded, South Korean expansion used the public funding of private and third sector organizations. New jobs created in social service sectors provided low-wage and non-standard employment, with little evidence that these jobs can provide adequate income security for families.

Nicholls and Teasdale (2017) also mention New Labour's Social Investment Task Force and Social Investment Tax Relief (SITR). But to enable their thesis that the neoliberal macro paradigm and social enterprise micro paradigm remain intact, they seem unable to follow logically Charles Leadbeater's (1997) original prescription of a role for private finance. "(T)he private sector should consider what role it might play in providing start-up and growth finance for social entrepreneurs. ... If a set of corporate sponsors develops a close, committed, long-term relationship with a scheme it should be possible for the scheme to use these relationships as financial assets, as security to borrow funds" (p. 81). With considerable U.K. influence, the European Union (2013) later more specifically advocated public subsidies to private providers of social services, offering public funds in exchange for meeting objectives set by the state and contracting out and paying for a specific service according to parameters set by the state. This provides an apt summary of the British Council's policies and actions globally, in many cases supported by Social Enterprise UK, to which reference is made below.

A significant but often rose-tinted United Nations Research Institute for Social Development overview of the global solidarity and social economy briefly mentions but fails to analyze "filling gaps in service provisioning or whether it is part and parcel of broader trends associated with the privatization of public services and substituting for states" (Utting, van Dijk, & Matheï, 2014, p. 35). Above all, this contribution veers away from any conclusion that private finance for social investment requires continuing public subsidy.

There are not enough financially promising companies in which impact investors might invest. The "Monitor Report" (from Michael Porter's consultancy) on impact investing (Koh, Karamchandani, & Katz, 2012) shows that "(t)he rosy picture of abundant opportunities to make high returns that many have drawn from the hype may be obscuring the challenges faced by investors seeking to deploy capital into inclusive businesses" (p. 3). "Organisations abound that appear to offer social benefit – but whether they can offer market-based returns is questionable ... because for-profit investors are uneasy about investing in risky financial ventures, 'truly realizing the impact in impact investing will require more, not less, philanthropy'" (McGoey, 2014, p. 116). The practical difficulties of promoting external social investment from private sources are shown below. Even less attention has been paid to the ways that think tanks and civil society organizations, including philanthropic organizations, draw selectively on self-serving evidence (McGoey, Thiel, & West, 2018). Reflecting Laville and Eynaud (2019) this "new philanthrocapitalist rhetoric advances an even more extreme notion of market superiority than Friedman did because, unlike him, they make an explicit normative case for using public money to subsidize the corporate sector's 'social work'" (McGoey et al., 2018, p. 20).

BACKGROUND TO PUBLIC FINANCE FOR SOCIAL INVESTMENT

In June 1989, as the former Soviet Union collapsed, the U.K. Government introduced a program of "Know How Funds" in Poland. Other funds were developed for Bulgaria, Czechoslovakia, and Hungary. These funds were designed to help erect the framework for a market economy based on British banking, capital market development, financial services, privatization, and other critical areas. British experts soon filled key positions in Poland, Czechoslovakia, and Central and Eastern European countries. "The main objective of Britain's programme of bilateral technical assistance to central and eastern Europe and the former Soviet Union was to help countries in transition to a free-

market economy by providing advice and expertise. Total expenditure in 1994-95 was £77.2mn” (Hanley, 1995, n.p.). In his Parliamentary Reply as a Foreign Office Minister, Jeremy Hanley (1995) acknowledged “the great contribution of the British Council in working alongside the Know How Fund.” The British Council continues this free-market emphasis through its ongoing promotion of social investment.

After Leadbeater’s (1997) “The Rise of the Social Entrepreneur” contribution on welfare reform, an effective marrying of third sector organizations with external private funding for public services was amplified by the Social Investment Task Force (SITF), set up by Gordon Brown in 2000 and led by Ronald Cohen, a venture philanthropist. SITF (2000, 2003, 2005, 2010) reports outlined a role for private social investment. Coalition and Conservative Governments used recommendations in the SITF’s (2010) *Social Investment Ten Years On: Final Report of the Social Investment Task Force* as a basis for the “Growing the Social Investment Market” White Paper (Cabinet Office & HM Government, 2011) and, based on Labour’s *Dormant Bank Accounts Act* in 2008, set up Big Society Capital as a social investment wholesale bank in 2012. From 1997, Leadbeater had originally projected that it might be among the original intentions of New Labour that reductions in public spending could be achieved through an increase in the private financing of social investment. The recent history of U.K. national third sector organizations shows not only their compliance with this policy shift but their prominent role as its policy entrepreneurs (Huckfield, 2021).

The SITF (2010) Final Report laid out all necessary foundations for privately funded social investment, with substantial claims for using private money to deliver public services:

The scale of this opportunity is significant. If just 5% of the £65.6bn of capital in UK philanthropic foundations, and, over time, 0.5% of institutionally managed assets in the UK, were devoted to social investment, this would unlock over £5.5bn of financing for social projects. ... Taken together, these four sources – philanthropic foundations, institutionally managed assets, grant funding and individual savings accounts – could generate £14.2bn for social investment. (p. 16)

Social investors, according to Cohen, “harness the most powerful forces of capitalism: entrepreneurship, innovation and capital to tackle social issues more effectively” and “connect [social sector organizations] to the capital markets” (Chiapello & Godefroy, 2017, p. 178). They are “the way to bring the private sector to finance non-profitable activities of a social nature, through redirection of public funds and philanthropic finance into for-profit entities that are put in charge of social activities” (p. 181). Arising from this, “states can dedicate public resources to organising incentives to attract private investors and extend their action. In fact they are actively encouraged to do so by new actors who propose to use the mechanisms of finance to do good, and are also on the lookout for new asset classes to expand their activities” (Chiapello, 2015, p. 32). The British Council—supported and funded by the U.K. Foreign, Commonwealth and Development Office—supports key mechanisms around the world to further these aims.

But these attempts to marry the interests of external private investors with socially motivated public deliverers do not always work well. A 2020 “Investing for Impact Survey” of 112 mainly Western

European impact investors shows their lack of appetite for taking risks and their need for the supporting actions, programs, and policies of the European Commission and British Council (Gaggioti, Gianoncelli, Piergiovani, & European Venture Philanthropy Association, 2021). This survey shows that though people suffering from poverty represented the most targeted beneficiary category (50%), 59 percent of investment resources were devoted to Western Europe, 92 percent of investment was done at a “validation stage” (the final stage with less risk before maturity), and 68 percent of respondents only supported “social purpose organisations with a potentially financially viable self sustainable business model” (p. 12). Further, 87 percent had already co-invested once, with 62 percent of co-investments done with foundations (Gaggioti et al., 2021). These findings echo those of Porter’s “Monitor Report” (Koh, Karamchandani, & Katz, 2012).

These financing difficulties were also reflected dramatically in evidence to a House of Lords Select Committee by the Chief Executive of Social Investment Business, a major social investment financial intermediary. “The sub-£150,000 marketplace needs subsidy. ... I think it is no different from mainstream investment; the valley of death of investment is £50,000 up to £250,000 for normal commercial businesses” (House of Lords Select Committee on Charities, 2016).

Alongside SITF (2000, 2003, 2005, 2010) reports, Labour Governments of 2001 and 2005 invested significant sums in social investment support, including over £400 million in programs such as Community Builders, Future Builders, the Social Enterprise Investment Fund, and mixed grant/loan funds to support potential investees. But the sector was not ready for this investment. Evidence from Triodos and Charity Bank on conversion rates among social investors show that they appear to sit between 5 and 15 percent. At one extreme, Community Builders had 4,000 enquiries leading to 200 applications and 37 investees—equivalent to less than a one percent conversion rate—a significant mismatch of perceptions between investors and applicants (Gregory, Hill, Joy, & Keen, 2012). But despite this minimal interest, subsidies for social investment have continued. There is so far a total of £1,062,720,000 from the main programs funded by various government departments and Big Lottery Fund (Floyd, Davis, & Merryfield, 2017), through 120 social investment intermediaries (Floyd, 2017).

“After the Gold Rush,” a report by the Alternative Commission on Social Investment, found that “the current model of a ‘social investment market’ promoted by the UK Government and Big Society Capital is not actually increasing social sector organisations accessing repayable finance” (Barraket, Barth, & Mason, 2015, p. 13). Because this market is still immature, “social enterprises often seek other forms of repayable finance such as loans from family and friends, unsecured loans from ‘angels,’ soft loans and quasi-equity investments from trusts and foundations which all exist at the margins of the ‘social investment market’” (Barraket et al., 2015, p. 13).

Attempting to remedy these difficulties, the Coalition Government set up an Investment and Contract Readiness Fund (ICRF) in 2012.

ICRF was a grant fund that aimed to ensure that promising social ventures were better equipped to compete for public service contracts and secure repayable investment. It was delivered by the Social Investment Business from May 2012–March 2015 on behalf of the

Cabinet Office. Originally set up as a £10mn fund, the fund grew to £13.2mn. (Ronicle & Fox, 2015, p. 1)

The ICRF Evaluation Report concluded that “the VCSE (voluntary, community and social enterprise) market is further from being investment ready than was envisaged” (Ronicle & Fox, 2015, p. 23). With U.K. influence, the European Commission Expert Group on Social Entrepreneurship (CEGES, 2016) later invited the Commission

to set up a pan-European investment and capacity building funding program, following the example of the UK Investment and Contract Readiness Fund, by defining a list of pre-approved, specialised service providers that social enterprises can call on to gain access to high-quality and appropriate capacity building support, financed through the fund. (p. 26)

Most U.K. Government domestic social initiatives are now underpinned by Big Society Capital as a social investment wholesale bank and by funding directions given to the National Lottery. Having used dead people’s or “dormant” bank accounts to support these initiatives, these funds may now be augmented using £800 million in assets from dormant charities (Weakley, 2021). As shown below, the British Council, High Commissions, and Embassies are now global ambassadors for these developments.

U.K. SOCIAL INVESTMENT GOES GLOBAL

Following New Labour’s re-engagement with the European Union after a previous Conservative Government opt out from its Social Chapter, the U.K.’s influence was soon revealed by the European Council of Ministers in March 2000. The European Union’s main social investment framework is laid out in the Lisbon Strategy, which includes

preparing the transition to a knowledge-based economy and society by better policies for the information society and R&D, as well as by stepping up the process of structural reform for competitiveness and innovation and by completing the internal market. (European Commission, 2004)

Few commentators have focused on the European Union’s newfound emphasis on private finance. After its omission from discussions during the previous Conservative Government’s opt out of the European Union’s Social Chapter, under New Labour Governments of 1997, 2001, and 2005, the influence of the U.K. in the European Commission’s social investment policies spread rapidly.

The initial EU Social Business Initiative in 2011 was dominated by U.K. input and opened the door more widely for private investment. “It offers a description based on principles shared by the majority of the Member States, while respecting their diversity of political, economic and social choices and the capacity for innovation of social entrepreneurs” (European Commission, 2011, p. 4). In its Key Action 3, the EU’s initiative proposed:

a €90mn European financial instrument be set up to facilitate access to funding for start-up, development and expansion of social enterprises by way of investment in solidarity

investment funds, which provide own-capital and debt-financing instruments, under the European Union Programme for Social Change and Social Innovation. (European Commission, 2011, p. 8)

The same Commission Communication proposed to follow the U.K. precedent of using bank accounts of deceased persons under Labour's 2008 *Dormant Bank Accounts Act*, developing access for venture capital and tax relief for social enterprise (European Commission, 2011). In essence, the EU's Social Business Initiative adopted the British model.

The European Commission's Expert Group on Social Enterprise and the Social Economy (GECES) included six U.K. members, more than from other states, and recommended capacity building, alleviating regulatory hurdles, and tax incentives.

Dominated by U.K. input, this Expert Group provided a roadmap for the British Council. GECES Working Group 1 on "Improving Access to Funding" was led by the European Venture Philanthropy Association and its U.K. officers. GECES Working Group 1 (2016) produced a manifesto for private investment in social enterprise, with support for the "impact community," the relaxation of regulatory hurdles, encouraging solidarity savings from pension funds, more tax incentives, and public support for private investors to take on more risk. The report was quickly followed by another supporting further private investment (European Venture Philanthropy Association, 2017). The final report from the whole Expert Group included representation and observers from solicitors Bates Wells and Braithwaite, which had pioneered legislation for the U.K.'s Community Interest Companies (Lloyd, 2010), Social Business International, Social Finance, the U.K. Cabinet Office, and the British Council (European Commission Expert Group on Social Entrepreneurship, 2016).

British influence continued in "Empowering People, Driving Change" through the Bureau of European Policy Advisers, which included Geoff Mulgan, who had been head of the U.K. Government Downing Street Policy Unit from 2001, when social investment and procurement from third sector organizations had been promoted. "Another such barrier lies in a general culture that views the solution to social demands as a prerogative of public institutions, thereby giving only a passive role to citizens, stakeholders and users ..." (Hubert & Bureau of European Policy Advisers, 2011, p. 115).

After the projection of these policies in a series of U.K. and European Union policy documents, they are now amplified by the Global Steering Group for Impact Investment, chaired by Ronald Cohen, as an international version of his Social Investment Task Force, with many of its activities funded by U.K. and U.S. Governments during austerity. The Task Force Leaders' Declaration from its September 2020 online meeting emphasized "incentives to accelerate impact investment, which seeks social as well as financial returns in order to create sustainable jobs, advance education, improve healthcare, and fund the expansion of non-profit organizations that support the most vulnerable" (Global Steering Group for Impact Investment, 2020, n.p.).

The irony of all this is that the British Council itself had previously recognized difficulties in this approach:

And as the funding pendulum swings away from grants towards loans and venture capital, priorities start to be assessed based on which social outcomes can be profitable, monet-

ised or marketised. Social issues where it's difficult to put a financial value on the outcomes will become much harder to fund. This will lead to a new 'underclass' of social causes. (Catherall & Richardson, 2014, p. 4)

The British Council's conclusion of its own review of social enterprise was that "there may well not be a recognisable 'social enterprise sector' by 2020. Certainly any attempts to confine social enterprise to specific legal structures or models of governance will have ceased" (Catherall & Richardson, 2014, p. 7).

BRITISH COUNCIL "MAPPING"

Much of the remainder of this article is devoted to the British Council and U.K. Governments' global amplification of its domestic policies to promote social investment, often in circumstances where providers and investment infrastructure are ill-equipped and where there is still considerable political debate about regulatory legislation for social enterprises and their projected role in public service delivery and wider society. Following a domestic U.K. history of social investment—underpinned by the Social Investment Task Force reports from 2000 onward, Big Society Capital as a social investment wholesale bank in 2012, and the National Lottery—these initiatives are now being replicated globally by the British Council and Ronald Cohen's Global Steering Group for Impact Investment, with their retinue of international bankers and financial intermediaries. This mitigates against any emancipation by grassroots communities and undermines attempts at social justice.

In Central and Eastern Europe,

institutional actors ... such as new political governments, international donors, right-wing parties or EU regulation standards ... shifted prevailing power relations within society and resulted in changes in the institutional environment and legal framework for CSOs (civil society organisations). (Meyer et al., 2017, p. 15)

Beyond Europe, British Council "mapping" reports on social enterprise in Myanmar, Bangladesh, Ghana, India, Pakistan, and the Philippines are typically characterized by a vagueness in social enterprise definitions, including self-identification by private enterprise and sole trader entities and the infusion of private capital and pressure for their greater involvement in public service delivery (British Council, 2013, 2017a, 2017b). In a similar vein, proposals for China, Vietnam, and Southeast Asia have emerged in other contributions (Defourny & Shin-Yang, 2011; Jia, 2020; Nguyen & Seymour, 2013). These typically blur differences in governance and encourage private financial involvement in public service delivery.

U.K. INFLUENCE ON SOCIAL INVESTMENT: POLAND

British Council social enterprise mapping, supported by Social Enterprise UK, often does not recognize the changing political and economic context in Eastern Europe. In the Czech Republic, Hungary, Poland, and Slovakia, "the relationship between civil society and the government has been challenged by several changes in government since 1989. Centre-left or centre-right political parties have alternated, resulting in ever-changing attitudes toward CSOs" (Meyer et al., 2017):

Most recently, authoritarian right-wing parties have come into the government in Hungary (in 2010) and Poland (in 2015), and a neo-Nazi political party massively increased its votes in parliamentary elections in Slovakia (in 2016). In Hungary, this resulted in repression and sanctions against CSOs, including the defamation of international CSOs and foundations. (p. 16)

Poland is acutely divided politically and provides a good example of U.K. influence on social enterprise and social investment within a context of disputed internal policies. Following the proposal by the Civic Platform Party of a *Draft Act on Social Enterprise and Support for Social Economy Entities* in June 2015, resistance from social economy organizations led to the suspension of its Parliamentary Committee. After this, no further steps were taken (Paczynski, Pacut, Potkanska, Pazderski, & ICF Consulting Services, 2016, p. 21).

Though L'Emergence de l'Entreprise Sociale en Europe (EMES) Research Network and Ashoka were active, their intervention has neither resulted in building a universal definition or resolved the problem of how to define economic activity carried out by a social enterprise (Paczynski et al., 2016). Though this “business-activity approach” has been adopted on a wide scale in Poland, including in policy schemes for social enterprises, such as the National Programme for Social Economy Development and the *Draft Act on Social Enterprises*, this approach excludes many organizations that do not conduct business activity from public funds (Paczynski et al., 2016).

Within this ongoing debate, Agnieszka Pacut (2020) describes an EMES “business activity approach” to produce a reformist institutional analysis. The role of social entrepreneurship as a potential provider of public services in light of the limitations and inefficiency of the public sector regarding financing and meeting social needs and changes in public services provision should be recognized, with a shift of emphasis from government to governance with delegation of service delivery. “This is a premise to seek new forms and methods of operation by social organizations, including entrepreneurial solutions that offer various forms of income generation and contribute to their sustainability” (p. 16).

Though one of the first reports on social enterprise in Poland, “Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation” (EMES, ERN, & United Nations Development Programme, 2008), was not written directly by British Council, it was influenced by U.K. and U.S. precedents in the same vein. The report is couched in welfare reformist terms. Social transfers and black market work “entail a specific lifestyle, wherein it is really hard to promote, especially among excluded people, the attitudes of self-reliance and pro-activeness” (p. 79).

Everywhere, the “end of welfare as we know it” has become evident, which explains the widespread efforts to find some new model that would lead from a welfare state to a welfare society, or from welfare to workfare. Increasingly, a “privatization of responsibility” is needed. (p. 80)

The report proposes a new legal registration, based on the U.K.'s Community Interest Company legislation, and recommends the precedent of the U.K. social finance intermediary UnLtd. UnLtd is a pre-eminent U.K. vehicle for introducing private funds into social enterprise.

Deepening divisions in Polish society are reflected in NGOs. There is the national-religious-populist camp associated with the new government, and there is the liberal, pro-European opposition. “Both of them have deep roots in Polish society, a fact reflected in the relative ease with which they can mobilize large groups of people to support their respective causes, also at the level of civil society” (Ekiert, Kubik, & Wenzel, 2017, p. 89).

Against this background of strident political debate within civil society, the British Council’s “Active Citizens” program has operated alongside the Polish Foundation for Social Economic Initiatives, supported by Social Enterprise UK (British Council, 2016). The “Active Citizens” program hardly seems fine-tuned to local Polish sensitivities.

SERBIA

For Serbia, which is not a member of the EU, though the advent of social enterprise is even more recent, the “Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation” report (EMES, ERN, & United Nations Development Programme, 2008) is equally prescriptive, again showing continuing U.K. influence. There is no institutional framework for the social economy, and no single ministry for the social economy. Instead, “national policies should promote welfare pluralism, welfare partnerships, the co-production of services and local development partnerships with social enterprise actors” (p. 191).

A later Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) report on Serbia included similar U.K. policies from New Labour’s “Third Way” aimed at the renewal of social democracy but strongly emphasizing the market (Spear, Aiken, Noya, & OECD, 2012). The report included several references to the British Council and social value in procurement. “Social clauses could be used to support a niche strategy which would give possibilities of sustainability and growth of social enterprise public service providers” (p. 74) with “loan guarantee systems, and specialist financial institutions to act in a venture capitalist type role supporting growth of the social enterprise” (p. 75). These recommendations to support private investment are made despite a highly centralized Serbian state, including

the financing of civil society by the state ... in many cases, members of political parties are establishing government-friendly NGOs which are being awarded the majority of funds (if “their” party is in power) and therefore creating a parallel, non functional civil society driven from the top down. (Spasojevic, 2017, p. 277)

CZECH AND SLOVAK REPUBLICS

Social enterprises in the Czech and Slovak economies experienced growth from 2009 to 2014, with subsidies from the European Social Fund and the European Regional Development Fund (Placek, Vacekova, Svidronova, Nemec, & Korimova, 2021). However, the Czech Republic has not passed any direct legislation on social entrepreneurship.

The main catalyst for its development in the Czech Republic is the non-profit sector, in a bottom-up approach to establish the social economy sector. By contrast, a top-down approach dominates in Slovakia, with socio-democratic governments in 2008 and 2016 pro-

mising to establish a system of SEs (social enterprises) into their manifesto declarations and converting this promise into real action. (Placek et al., 2021, p. 11)

Placek and others warn of difficulties through importing different Western approaches. The findings indicate that the development of SEs (social enterprises) cannot be supported simply by importing Western European approaches. Unless the different approaches are embedded, SEs will just be “replications of formulas that will last only as long as they are fashionable” (Defourny, Hulgård, & Pestoff, 2014, p. 60). The historical background of social economy in the Czech Republic and Slovakia explains the critical and distinct aspects of the Czech and Slovak experiences in comparison to the historical patterns and developments in Western countries (Placek et al., 2021).

In the Czech Republic, “we are not witnessing the Anglo-Saxon ideal of the pluralism of independent and self-sustainable actors competing with each other and with the state” (Navratil & Pejcal, 2017, p. 54). “The government has treated CSOs as a supplement to its own policies” (p. 54). The Slovak Republic has seen “the rise of ‘uncivility’ and polarization in society and the growth of right-wing political movements ... and it remains to be seen how pro-democratic civil society will respond to them” (Strecansky, 2017, p. 104).

Despite the cautionary advice above against importing different policies, the British Council operates its “Active Citizens” program in the Czech Republic. “Boosting Social Entrepreneurship and Social Enterprise Creation: Unlocking the Potential of Social Enterprises in the Czech Republic” (Galera, Alexopoulos, Noya, & Aisenberg, 2016) included similar recommendations to those made by the British Council elsewhere, to “facilitate the channelling of investors/private funds to social enterprises through fiscal incentives, including tax credits, subsidies and enabling tax legislation” (p. 73).

GREECE

Though Greece has been a member of the European Union since 2001, despite deep political divisions, the British Council is similarly active. “[A] notable difference in Greek legislative and administrative documents is the preferred use of the term ‘social and solidarity economy organisation’ over ‘social enterprise’” (Varvarousis & Tsitsirigkos, 2019, p. 11). Based on this wider concept, following the election of a new Greek Government led by Syriza in 2016, Law 4430/2016 prepared for the development and broadening of Greek social enterprise fields of activity. The new Law allowed greater flexibility for legal forms based on each social enterprise’s needs and “broadened the meaning of *social aim* to include a series of activities for the general public as opposed to being exclusively focused on vulnerable and/or special social groups” (Varvarousis & Tsitsirigkos, 2019, p. 12).

These developments had been influenced by the “Movement of the Squares” in 2011 in most Greek cities and led to the multiplication of solidarity ventures (Varvarousis & Kallis, 2017). Much of the current development of social enterprise in Greece is indistinguishable from these solidarity movement activities, which “popularised practices previously regarded as marginal, de-stigmatised poverty and promoted social cooperation to combat devastating effects of the crisis” (Varvarousis & Tsitsirigkos, 2019, p. 24).

Syriza's 2016 Law sought a "Social and Solidarity Economy" with social enterprise considered an important tool for broader societal transformation. The new law explicitly referred to

an alternative form for organising social, productive, distribution, consumption, and reinvestment relations in a democratic manner based on the principles of solidarity, equity and cooperation with respect to the human and the natural environment. (Varvarousis & Tsitsirigkos, 2019, p. 38)

The 2016 Law also included workers' cooperatives for the first time and "activities of collective and social benefit" (Varvarousis & Tsitsirigkos, 2019, p. 39), and it included tighter rules on internal democracy and wage equality. This was "a new economic model beyond the imperative of economic growth" (p. 84), with a role for social enterprise in reducing unemployment, empowering local communities, and interacting with new social movements.

Despite the Syriza government's clear preference for a new direction, though the British Council's "Greece Social and Solidarity Economy Report" (Temple, Varvarousis, Galanos, & Bekridaki, 2017) does not apply a European Union operational definition, it shows an "analogous but different picture for these sectors of Greek social enterprise economic activity" (Varvarousis & Tsitsirigkos, 2019, p. 54). Though the report describes the small scale of Greek social enterprises—with 54 percent having less than €10,000 turnover, 81 percent taking decisions through a general assembly, and 20 percent having only one employee—the British Council recommends a program of activity synonymous with the recommendations of the EU's GECES Working Group and the European Venture Philanthropy Association, as though recipient organizations were sophisticated in loans, equity, and social investment.

The British Council report was written with Social Enterprise UK and included recommendations in which Social Enterprise UK features prominently (Temple, Varvarousis, Galanos, & Bekridaki, 2017). Other recommendations include the convening of a social finance task force, including "social bonds" and changes in legislation to permit private companies to contribute to "social impact projects" (Temple et al., 2017, pp. 84, 85). In a telling recommendation based on the U.K.'s dilution of democratic accountability, the report also recommends that the U.K.'s Community Interest Company structure is "less restrictive on sectors of operation and democratic practices" (p. 88). Though all of this may represent routine policies for British Council and the standard Social Enterprise UK fare, it varied significantly from political policies already decided in Greece.

SOUTHEAST ASIA

Much of the groundwork for British Council mapping reports on countries in Southeast Asia had been laid previously, during considerable historical U.K. influence. The Korean government imported the concepts of *workfare* and the British New Labour Party's "Third Way," which became labelled "the productivist welfare capitalism in Korea" (Bidet & Hyung-Sik Eum, 2011, p. 79). Many actors in the field also contested the government's intention to get private companies involved in social enterprise development (Bidet & Hyung-Sik Eum, 2011). Kim Dae-Jung's productive welfare sought to forge a Korean version of the "Third Way" policy reform (Peng, 2014). The *Social Enterprise*

Promotion Act in 2007 supported communities and NGOs to develop local services for excluded groups (Peng, 2014). The common denominator in all East Asian countries has been state power playing a key role in the emergence and development of social enterprises, with market forces also playing a critical role. “[M]any public policy measures tend to push social enterprises closer to the regular market and various initiatives are also launched in partnership with traditional private companies” (Defourny & Shin-Yang, 2011, p. 106). In Vietnam, others emphasize balancing the role of social enterprises’ contribution to solving environmental and social needs with the need for stakeholders to come together to support impact investment (Nguyen & Seymour, 2013).

While the British Council’s latest report on Southeast Asia contains glowing tributes to the growth of social investment, which rose by 34 percent to US\$30.7 trillion in 2019 (British Council, Economic and Social Commission for Asia and the Pacific & Social Enterprise UK, 2021), there is continuing difficulty in recognizing investees. The self-identification of social enterprises predominates. Over 85 percent of survey respondents tended to recognize themselves as social enterprises in Indonesia, the Philippines, Singapore, and Hong Kong, China, while “only 38.6 percent of respondents did so in Vietnam, with the highest proportion of private companies in Singapore, Thailand, and Indonesia, Vietnam, Hong Kong, China, with over half of social enterprises, or more, taking this form” (British Council, Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, & Social Enterprise UK, 2021, pp. 21, 32).

Many social enterprises have no employees, including Thailand and Hong Kong, China, where 28.7 percent and 17.6 percent, respectively, of social enterprises fall into this category (British Council et al., 2021). Despite these wide differences in what constitutes a social enterprise, the British Council continues to emphasize the role of external investment. “(A)ccess to investors was the most frequent barrier, especially in Hong Kong, China, and the Philippines and for over 90% of social enterprises in each country or territory” (British Council et al., 2021, p. 50).

OTHER BRITISH COUNCIL REPORTS AND ACTIVITIES

Owing to shortage of space, this article only summarizes British Council reports and contributions on the Caribbean (British Council, 2019), Indonesia (British Council, United Nations Economic and Social Commission for Asia Pacific & Asia Venture Philanthropy Network, 2020), the Philippines (British Council, 2017a; European Union, British Council, United Nations Economic and Social Commission for Asia and Pacific, Social Enterprise UK, & UnLtd, 2017), Vietnam (British Council, United Nations ESCAP, Centre for Economic Management, & Social Enterprise UK, 2019), Myanmar (British Council, 2013); Bangladesh (Anwar, Khan, Athoi, Islam, & Lynch, 2016), and South Africa (British Council, Simamya Consultancy, & Social Enterprise UK, 2019). Most of these are typified by similar recommendations for private finance expansion shown above in previous reports, often within legislative and political frameworks where social enterprise is considerably less developed.

CONCLUSION

While other contributions may have identified a distinct U.K. “Third Way” or liberal approach, many have neglected an underlying motivation of U.K. Labour and Conservative Governments to replace public with private financing. Though there is little evidence that this approach can be viable without

extensive public subsidy and support, British Embassies, High Commissions, and the British Council continue to propagate these similar solutions globally, often with little regard for existing policies that have been decided nationally and locally. These promotions show little effort to match domestic policy aspirations and instead portray social investment to amplify third sector roles in public service delivery. Until Britain's exit from the EU, many London-based institutions—including Social Finance, the Cabinet Office, and British Council—have further channelled their involvement through various European Union structures as experts or observers. Many of these are supported by Social Enterprise UK, which has written or co-written many of their reports. The British Council has endorsed external, often private, investment for a variety of social enterprise structures, many based on self-identification and including sole traders and private companies. Through its mapping and Active Communities programs, the council continues to recommend private investment with its supporting infrastructure, regardless of whether these policies and programs are politically eligible, acceptable, or should be prioritized.

WEBSITES

Pioneers Post, <https://www.pioneerspost.com/>
UnLtd, <https://www.unltd.org.uk/>

REFERENCES

- Anwar, M., Khan, M., Athoi, A., Islam, F., & Lynch, A. (2016). *The state of social enterprise in Bangladesh*. Manchester, UK: British Council.
- Barraket, J., Barth, S., & Mason, C. (2015). *Resourcing social enterprises: Approaches and challenges. Issue 2*. Swinburne, AU: Centre for Social Impact Swinburne.
- Bidet, E. & Hyung-Sik Eum. (2011). Social enterprise in South Korea: History and diversity. *Social Enterprise Journal*, 7(1), 69–85.
- British Council. (2013). *Social enterprise landscape in Myanmar*. Rangoon, MM: British Council.
- British Council. (2016). *Active citizens for social enterprise*. Warsaw, PL: British Council Poland.
- British Council. (2017a). *The state of social enterprise in the Philippines*. London, UK: British Council. URL: https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/the_state_of_social_enterprise_in_the_philippines_british_council_singlepage_web.pdf [Accessed November 7, 2017].
- British Council. (2017b, January). *Survey: Social enterprise in BGD, GHA, IND & PAK | British Council*. URL: <https://www.britishcouncil.org/society/social-enterprise/news-events/reports-survey-social-enterprise-BGD-GHA-IND-PAK> [February 2, 2017].
- British Council. (2019). *The state of social enterprise in Jamaica*. Manchester, UK: British Council. URL: https://caribbean.britishcouncil.org/sites/default/files/bc_social_enterprise_jamaica_web.pdf [Accessed November 22, 2020].
- British Council, Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, & Social Enterprise UK. (2021). *The state of social enterprise in Southeast Asia*. Manchester, UK: British Council. URL: https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/the_state_of_social_enterprise_in_south_east_asia_0.pdf [Accessed March 10, 2021].
- British Council, Simamya Consultancy, & Social Enterprise UK. (2019). *Surveying creative and social enterprise in South Africa*. Manchester, UK: British Council.
- British Council, United Nations Economic and Social Commission for Asia Pacific, & Asia Venture Philanthropy Network. (2020). *Creative and social enterprise in Indonesia*. Manchester, UK: British Council.
- British Council, United Nations ESCAP, Centre for Economic Management, & Social Enterprise UK. (2019). *State of social enterprise in Vietnam*. Hanoi, VN: British Council.
- British High Commission, Canberra. (2021, December 17). *UK and Australia sign historic trade deal*. URL: <https://www.gov.uk/government/news/uk-and-australia-sign-historic-trade-deal> [January 3, 2022].

- Cabinet Office & HM Government. (2011). *Growing the social investment market: A vision and strategy*. London, UK: Cabinet Office.
- Catherall, R.J., & Richardson, M. (2014). *What will social enterprise look like in Europe by 2020?* Manchester, UK: British Council. URL: https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/what_will_social_enterprise_look_like_in_europe_by_2020_0.pdf [November 23, 2020].
- Chiapello, E. (2015). Financialisation of valuation. *Human Studies*, 38(1), 13–35. doi:10.1007/s10746-014-9337-x
- Chiapello, E., & Godefroy, G. (2017). The dual function of judgment devices. Why does the plurality of market classifications matter? *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 42(1[159]), 152–188.
- Deeming, C., & Smyth, P. (2015). Social investment after neoliberalism: Policy paradigms and political platforms. *Journal of Social Policy*, 44(2), 297–318. doi:10.1017/S0047279414000828
- Defourny, J., & Kim, Shin-Yang. (2011). Emerging models of social enterprise in Eastern Asia: A cross-country analysis. *Social Enterprise Journal*, 7(1), 86–111.
- Defourny, J., Hulgård, L., & Pestoff, V. (2014). *Social enterprise and the third sector: Changing European landscapes in a comparative perspective*. London, UK: Routledge.
- Ekiert, G., Kubik, J., & Wenzel, M. (2017). 3.3 Country report: Poland. In P. Vandor, N. Traxler, R. Millner, & M. Meyer (Eds.), *Civil society in Central and Eastern Europe: Challenges and opportunities – ERSTE stiftung* (pp. 76–92). Vienna, AT: Vienna University of Economics and Business.
- EMES, ERN, & United Nations Development Programme. (2008). *Social enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation*. Bratislava, SK: United Nations Development Programme.
- Esping Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism* (Vol. 2013). Cambridge, UK: Polity.
- Esping-Andersen, G., Gallie, D., Hemerijck, A., & Myles, J. (2002). *Why we need a new welfare state*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- European Commission. (2004, May 3). *Lisbon agenda*. URL: www.euractiv.com website: <https://www.euractiv.com/section/future-eu/linksdossier/lisbon-agenda/> [March 15, 2021].
- European Commission. (2011). *Communication from the commission: Social business initiative creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*. European Commission No. COM (2011), 682. Brussels, BE: European Commission.
- European Commission Expert Group on Social Entrepreneurship. (2016, October). *Social enterprises and the social economy going forward: A call for action from the Commission Expert Group on Social Entrepreneurship*. URL: https://ec.europa.eu/growth/content/social-enterprises-and-social-economy-going-forward_en [September 3, 2021].
- European Union, British Council, UN Economic and Social Commission for Asia and Pacific, Social Enterprise UK, & UnLtd. (2017). *Reaching the farthest first: The state of social enterprise in the Philippines*. Manila, PH: CSO-SEED Project Implementation. URL: <https://esbn.unescap.org/resources/reaching-farthest-first-state-social-enterprise-philippines> [December 31, 2020].
- European Venture Philanthropy Association. (2017, March 1). *Improving access to funding*. Brussels, BE: European Venture Philanthropy Association.
- Floyd, D. (2017, June 2). *Subsidy in the social investment market: Part 3*. London, UK: Access: The Foundation for Social Investment. URL: <https://access-socialinvestment.org.uk/blog/subsidy-social-investment-market-part-3/> [June 2, 2017].
- Floyd, D., Davis, K., & Merryfield, A. (2017). *Mapping the use of subsidy in the UK social investment market*. London, UK: Access: The Foundation for Social Investment. URL: <https://access-socialinvestment.org.uk/wp-content/uploads/2017/09/SubsidyReport.pdf> [June 14, 2018].
- Gaggioti, G., Gianoncelli, A., Piergiovani, L., & European Venture Philanthropy Association. (2021). *Venturing societal solutions: The 2020 investing for impact survey*. Brussels, BE: European Venture Philanthropy Association. URL: <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/the-2020-investing-for-impact-survey> [March 20, 2021].

- Galera, G., Alexopoulos, Y., Noya, A., & Aisenberg, L. (2016, December). *Boosting social entrepreneurship and social enterprise creation. Unlocking the potential of social enterprises in the Czech Republic*. Local Economic and Employment Department OECD. URL: <http://www.oecd.org/cfe/leed/Czech%20Republic%20Report%20%2006.03.17-FINAL.pdf> [November 23, 2020].
- GECE Working Group 1. (2016). *Improving access to funding*. Brussels, BE: European Commission.
- Giddens, A. (1998). *The third way*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Global Steering Group for Impact Investment. (2020). *Leaders' declaration for a just and sustainable future — GSG (No. Leaders' Declaration)*. London, UK: Global Steering Group. URL: <https://gsgii.org/leaders-declaration-for-a-just-and-sustainable-future/> [November 23, 2020].
- Gregory, D., Hill, K., Joy, I., & Keen, S. (2012). *Investment readiness in the UK*. London, UK: Clearlyso, New Philanthropy Capital. URL: <http://www.thinknpc.org/publications/investment-readiness-in-the-uk/> [October 4, 2017].
- Hanley, J. (1995, December 11). *House of Commons ministerial reply on know-how funds*. House of Commons Hansard. URL: <https://api.parliament.uk/historic-hansard/commons/1995/dec/11/know-how-funds> [September 3, 2021].
- House of Lords Select Committee on Charities. (2016, October 25). *House of Lords Select Committee on Charities: Hearings on Tuesday 25 October 2016: Jonathan Jenkins, Ben Jupp and Caroline Mason*. London, UK: Parliament of the United Kingdom. URL: <https://www.parliament.uk/globalassets/documents/lords-committees/charities/Select-Committee-on-Charities-oral-evidence-volume.pdf> [February 26, 2022].
- Hubert, A., & Bureau of European Policy Advisers. (2011, November 30). *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*. Bureau of European Policy Advisors.
- Huckfield, L. (2021). *How Blair killed the co-ops*. Manchester, UK: Manchester University Press.
- Jenson, J. (2009). Redesigning citizenship regimes after neoliberalism. Moving towards social investment. In N. Morel, B. Palier, & J. Palme (Eds.), *What future for social investment* (pp. 27–46). Stockholm, SE: Institute for Future Studies.
- Jenson, J. (2017). Modernising the European social paradigm: Social investments and social entrepreneurs. *Journal of Social Policy*, 46(1), 31–47. doi:10.1017/S0047279416000428
- Jenson, J. (2019). Chapter five: Social investment: Polysemy in perspective. In N. Ellison & T. Haux (Eds.), *Handbook on society and social policy, social and political science 2020* (pp. 59–74). Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar.
- Jia, X. (2020). Priming the pump of impact entrepreneurship and social finance in China. *Agriculture and human values* [Symposium]. doi:10.1007/s10460-020-10130-9
- Koh, H., Karamchandani, A., & Katz, R. (2012). *From blueprint to scale: The case for philanthropy in impact investing*. Monitor Group. Harvard, MA: Monitor Group with Acumen Fund.
- Laville, J.-L. (2019). Rethinking social enterprise through philanthropic and democratic solidarities. In P. Eynaud, P. Eynaud, J.-L. Laville, L. L. dos Santos, S. Banerjee, F. Avelino, & L. Hulgard (Eds.), *Theory of social enterprise and pluralism: Social movements, solidarity economy, and global south* (pp. 1–19). Abingdon, UK: Routledge.
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. London, UK: Demos Independent Think Tank. URL: <https://www.demos.co.uk/files/theriseofthesocialentrepreneur.pdf> [January 1, 1997].
- Lloyd, S. (2010). Creating the CIC. *Vermont Law Review*, 35(1), 31–43.
- McGoey, L. (2014). The philanthropic state: Market–state hybrids in the philanthrocapitalist turn. *Third World Quarterly*, 35(1), 109–125. doi:10.1080/01436597.2014.868989
- McGoey, L., Thiel, D., & West, R. (2018). Philanthrocapitalism and crimes of the powerful. *Politix*, 121(1), 29–54.
- Meyer, M., Moder, C. M., Neumayr, M., Traxler, N., & Vandor, P. (2017). Patterns in civil society in Central and Eastern Europe: A synthesis of 16 country reports and an expert survey. In P. Vandor, N. Traxler, R. Millner, & M. Meyer (Eds.), *Civil society in Central and Eastern Europe: Challenges and opportunities – ERSTE Stiftung* (pp. 12–42). Vienna, AT: Erste Stiftung, Vienna University of Economics and Business.
- Morel, N., & Palme, J. (2017). A normative foundation for the social investment approach? In A. Hemerijck (Ed.), *The uses of social investment, business and economics* (pp. 150–160). Oxford, UK: Oxford University Press.

- Navratil, J., & Pejcal, J. (2017). 3.1 Country report: Czech Republic. In P. Vandor, N. Traxler, R. Millner, & M. Meyer (Eds.), *Civil society in Central and Eastern Europe: Challenges and opportunities — ERSTE Stiftung* (pp. 43–58). Vienna, AT: Vienna University of Economics and Business.
- Nguyen, T.L., & Seymour, R.G. (2013). *Social impact investment international perspectives and suggestions for Vietnam*. Hanoi, VN: University of Vietnam Paper, Hanoi. URL: http://repository.vnu.edu.vn/handle/VNU_123/20657 [November 10, 2020].
- Nicholls, A., & Teasdale, S. (2017). Neoliberalism by stealth? Exploring continuity and change within the UK social enterprise policy paradigm. *Policy and Politics*, 45(3), 323–341.
- Pacut, A. (2020). Drivers toward social entrepreneurs engagement in Poland: An institutional approach. *Administrative Sciences*, 10(1), 1–24. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/10/1/5> [November 22, 2021].
- Paczynski, W., Pacut, A., Potkanska, D., Pazderski, F., & ICF Consulting Services. (2016). *Social enterprises and their eco-systems. Updated country report: Poland* [European Commission Report]. Brussels, BE: European Commission.
- Peng, I. (2014). The social protection floor and the “new” social investment policies in Japan and South Korea. *Global Social Policy*, 14(3), 389–405. doi:10.1177/1468018114533711
- Placek, M., Vacekova, G., Svidronova, M.M., Nemeč, J., & Korimova, G. (2021). The evolutionary trajectory of social enterprises in the Czech Republic and Slovakia. *Public Management Review*, 0(0), 1–20. doi:10.1080/14719037.2020.1865440
- Ronicle, J., & Fox, T. (2015). *In pursuit of readiness: Evaluation of the investment and contract readiness fund* [Evaluation]. London, UK: Ecorys Research and Consulting.
- Salamon, L.M., & Anheier, H.K. (1998). Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9(3), 213–248. doi:10.1023/A:1022058200985
- Social Investment Task Force. (2000). *Enterprising communities: Wealth beyond welfare. Report to the Chancellor of the Exchequer from the Social Investment Task Force*. London, UK: Social Investment Task Force. URL: https://static1.squarespace.com/static/5a6f0b584c0dbf370367c95a/t/5b27ccd803ce643d6e7ccb10/1529335005229/SITF_Oct_2000.pdf [November 4, 2017].
- Social Investment Task Force. (2003, July). *Enterprising communities: Wealth beyond welfare: A 2003 update on the Social Investment Task Force*. Ronald Cohen Commissions and Task Forces. URL: https://static1.squarespace.com/static/5a6f0b584c0dbf370367c95a/t/5b27cd1ef950b7fedf445e0f/1529335086558/SITF_July_2003.pdf [February 26, 2022].
- Social Investment Task Force. (2005). *Enterprising communities: Wealth beyond welfare 2005 update*. London, UK: Social Investment Task Force. URL: https://static1.squarespace.com/static/5a6f0b584c0dbf370367c95a/t/5b27ce070e2e7236482eb363/1529335305895/SITF_July_2005.pdf [February 26, 2022].
- Social Investment Task Force. (2010). *Social investment ten years on: Final report of the Social Investment Task Force*. London, UK: Social Investment Task Force. URL: <http://forcatarefainancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/08/Social-Investment-10-Years-On.pdf> [November 4, 2017].
- Spasojevic, D. (2017). 6.7 Country report: Serbia. In P. Vandor, N. Traxler, R. Millner, & M. Meyer (Eds.), *Civil society in Central and Eastern Europe: Challenges and opportunities — ERSTE Stiftung* (pp. 266–280). Vienna, AT: Vienna University of Economics and Business.
- Spear, R., Aiken, M., Noya, A., & Clarence, E. (2012). *Boosting social entrepreneurship and social enterprise creation in the Republic of Serbia*. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers No. 2013/12. Paris, FR: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Strecansky, B. (2017). 3.4 Country report: Slovakia. In P. Vandor, N. Traxler, R. Millner, & M. Meyer (Eds.), *Civil society in Central and Eastern Europe: Challenges and opportunities — ERSTE Stiftung* (pp. 92–109). Vienna, AT: Vienna University of Economics and Business.
- Temple, N., Varvarousis, A., Galanos, C., & Bekridaki, G. (2017). *Greece social and solidarity economy report*. London, UK: British Council.

- Utting, P., van Dijk, N., & Matheï, M.-A. (2014, August). *Social and solidarity economy: Is there a new economy in the making? Potential and limits of social and solidarity economy, No. 10*. Geneva, CH: United Nations Research Institute for Social Development.
- van Kersbergen, K., & Hemerijck, A. (2012). Two decades of change in Europe: The emergence of the social investment state. *Journal of Social Policy*, 41(3), 475–492. doi:10.1017/S0047279412000050
- Varvarousis, A., & Kallis, G. (2017). Chapter 6: Commoning against the Crisis. In M. Castells (Eds.), *Another economy is possible: Culture and economy in a time of crisis* (pp. 128–159). Cambridge, UK: John Wiley & Sons.
- Varvarousis, A., & Tsitsirigkos, G. (2019). Social enterprises and their eco-systems. *Updated country report: Greece* [European Commission Report]. Brussels, BE: European Commission.
- Weakley, K. (2021, January 9). Government commits to release of £800m of dormant assets to help charities. *Civil Society*. URL: <https://www.civilsociety.co.uk/news/government-commits-to-release-of-800m-of-dormant-assets-to-help-charities.html> [February 26, 2022].

ABOUT THE AUTHOR/L'AUTEUR

Leslie Huckfield lectures at Glasgow Caledonian University, having been a Member of the House of Commons and the European Parliament and a Government Minister in the Department of Industry. Email: leslie.huckfield@gcu.ac.uk

Comment l'inclusion des résidants polyhandicapés dans le processus de recrutement des professionnels peut-elle contribuer à réduire les injustices sociales, symboliques et épistémiques dans une maison d'accueil spécialisée?

Sara Zirari

IAE Paris-Sorbonne Business School, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

ABSTRACT

People with multiple disabilities suffer several forms of injustice caused by natural and social contingencies. Through the example of a recruitment process that involves assisted persons in the selection of the professionals who assist them, this qualitative study analyzes the levers and impasses of an inclusive organizational innovation in a residential centre for adults with multiple disabilities. In light of Martha Nussbaum's capabilities approach and Nancy Fraser's recognition paradigm, the article shows that by offering residents the freedom to choose their caregivers, inclusive recruitment can produce new combined capabilities. By ensuring parity of participation, it modifies relations of domination and overturns the hierarchy of status associated with the dependency relationship. By recognizing the experiential knowledge of the persons being supported, the approach finally contributes to reducing the epistemic injustices linked to multiple disabilities.

RÉSUMÉ

Les personnes en situation de polyhandicap subissent plusieurs formes d'injustices causées par les contingences naturelles et sociales. À travers l'exemple d'un processus de recrutement qui implique les personnes accompagnées dans la sélection des professionnels qui les accompagnent, cette étude qualitative analyse les leviers et les impasses d'une innovation organisationnelle inclusive dans un établissement d'accueil et d'hébergement d'adultes polyhandicapés. À la lumière de l'approche des capacités de Martha Nussbaum et du paradigme de la reconnaissance de Nancy Fraser, l'article montre qu'en offrant aux résidants la liberté de choisir leurs accompagnants, le recrutement inclusif peut produire de nouvelles capacités combinées. En assurant la parité de participation, il modifie les rapports de domination et bouscule la hiérarchie des statuts associée à la relation de dépendance. En reconnaissant les savoirs expérientiels des personnes accompagnées, la démarche contribue enfin à réduire les injustices épistémiques liées au polyhandicap.

Keywords / Mots clés : multiple disabilities, recruitment, capabilities, recognition / polyhandicap, recrutement, capacités, reconnaissance

La reconnaissance est « un mécanisme pratique par lequel nous nous incluons les uns les autres dans la société »
(Honneth et Renault, 2018, pp. 91-95).

INTRODUCTION

On assiste ces dernières années à un tournant sociétal des organisations avec une « résurrection des valeurs » dans les pratiques organisationnelles (De Vaujany, Hussenot et Chanlat, 2016). Dans les structures de l'économie sociale et solidaire, une autre gestion (Eynaud et França Filho, 2019) emprunte les voies de l'anthropologie, de la philosophie et de la sociologie pour insuffler dans les pratiques plus de reconnaissance, plus d'altérité et plus de justice. Les phénomènes organisationnels font le monde (Chia et King, 1998). Transformer l'organisation, c'est transformer la société, car les deux ne forment qu'un seul et même phénomène (De Vaujany et al., 2016).

Une transformation sociale ne peut pas faire l'impasse sur la question du handicap, l'un des domaines les plus difficiles de la vie humaine (Nussbaum, 2007). Les personnes en situation de handicap, et plus particulièrement les personnes polyhandicapées, font partie des groupes les plus défavorisés dans le monde. Elles subissent plusieurs formes d'injustices causées par les contingences naturelles et sociales car le handicap s'accompagne souvent d'autres types de vulnérabilité. Ce ne sont pas les inégalités naturelles qui sont injustes. C'est le traitement réservé par la société à ses membres les plus vulnérables qui l'est (Rawls, 1971). Une société juste doit prendre soin de ceux qui souffrent de handicaps physiques ou mentaux car ces derniers ne sont pas seulement démunis de capacités, mais ils sont assez souvent les plus négligés (Sen, 2010).

Les politiques publiques pour la compensation du handicap s'inscrivent dans une perspective redistributive de la justice sociale inspirée de la théorie de la justice de John Rawls (Rawls, 1971) qui appréhende la société comme un système équitable de coopération et considère le cas général comme l'homme en bonne santé. La coopération sociale se réalise entre des citoyens libres, égaux, *normaux*, et pleinement coopérants de la vie sociale (Rawls, 1971). D'autres perspectives plus récentes de la justice sont davantage centrées sur l'inclusion et l'égalité de participation et permettent de mettre en avant des aspects positifs de la déficience et de viser une normalité différente mais non moins réelle (Stiker, 2017).

Dans la continuité des travaux d'Amartya Sen, l'approche des capacités de Martha Nussbaum prône l'autodétermination et propose une liste de dix capacités centrales qui assurent une vie digne et un égal respect pour tous. Nancy Fraser et Axel Honneth sont en dialogue depuis 2003 autour d'une conception de la justice qui implique une dimension de reconnaissance. Devenue un mot clé de notre époque (Fraser et Honneth, 2013), la reconnaissance est un remède contre les injustices symboliques et culturelles (Fraser, 2011), les expériences de mépris (Honneth, 2008) et les injustices épistémiques (Fricker, 2007). Ce changement de paradigme fait écho à une révolution culturelle qui s'est opérée sur la définition du handicap. En France, la Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des

droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées définit le handicap comme une « limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société » (Loi n°2005-102, article 2). Pour réduire les injustices liées au handicap, il devient nécessaire de transformer les environnements défavorables en levant les obstacles socioculturels (Gardien, 2013) de toute nature qui barrent la route de la liberté et de la disposition de soi (Stiker, 2017).

En réponse à ce foisonnement politique et intellectuel, l'économie sociale et solidaire, « véritable laboratoire de l'innovation sociale » (Lévesque, 2007), décline des réponses innovantes en faveur des droits des personnes en situation de handicap. Parmi elles, le cabinet des Recruteurs du Hameau est une innovation sociale née en 2018 dans une maison d'accueil spécialisée située dans le nord de la France. La Maison d'accueil spécialisée (MAS) Le Hameau accueille des personnes polyhandicapées de plus de 18 ans avec une dépendance dans tous les actes de la vie quotidienne. L'établissement propose 40 places en hébergement permanent, un accueil d'urgence et un accueil de jour. C'est un lieu de vie où les résidents¹ bénéficient d'un suivi médical et d'un accompagnement par une équipe pluridisciplinaire (médicale, paramédicale, éducative, animation) composée de 60 salariés. Le Hameau est aussi un lieu de socialisation et d'épanouissement pour les personnes accompagnées à travers diverses activités culturelles et de loisirs. Au Hameau, ce sont les résidents qui, depuis trois ans, recrutent les professionnels qui les accompagnent dans une démarche d'autodétermination et d'inclusion.

Cet article propose d'étudier la démarche des Recruteurs du Hameau pour comprendre comment l'inclusion des résidents polyhandicapés dans le processus de recrutement peut contribuer à réduire les injustices sociales, symboliques et épistémiques dans une maison d'accueil spécialisée. Après une présentation du cadre théorique mobilisé et du protocole méthodologique utilisé, les résultats de l'étude seront discutés sous le prisme de la justice sociale à la lumière de la littérature du champ du handicap. Cette étude montre que la démarche des Recruteurs du Hameau est empreinte d'enjeux de justice sociale et soulève plusieurs questions centrales de l'accompagnement des personnes polyhandicapées.

CADRE THÉORIQUE

Le polyhandicap et ses spécificités

La situation de polyhandicap comme restriction de participation

Depuis la fin des années soixante, le terme de « polyhandicap » est utilisé pour exprimer « la convergence de plusieurs déficiences intriquées chez une même personne, sans entamer son appartenance à l'humanité » (Stiker et Zucman, 2021, p. 61). Utilisé au départ pour regrouper les formes de handicap restées sans catégorisation formelle, le concept a évolué pour signifier aujourd'hui la présence chez une personne de troubles moteurs et/ou cognitifs plus ou moins sévères qui nécessitent un accompagnement permanent. La situation de polyhandicap est causée par un dysfonctionnement cérébral précoce qui provoque de graves perturbations à expressions multiples de l'efficacité motrice, perceptive et cognitive. Ces altérations entraînent de grandes difficultés dans les interactions de la personne avec l'environnement physique et humain (Ponsot et Boutin, 2021).

Les déficiences motrices et/ou cognitives chez la personne polyhandicapée entraînent une situation de handicap particulière étant donné la dépendance extrême dans laquelle elle se trouve. En France, la situation de handicap est définie par la Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 comme « toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant » (Loi n°2005-102, article 2). Ainsi, « la situation de handicap découle autant des caractéristiques du potentiel de la personne que de celles de son environnement » (Gardien, 2019, p. 102). Cette nouvelle définition s'inscrit dans un changement de paradigme qui n'est pas exclusif au contexte français mais qui s'est opéré à l'échelle internationale dans les débats scientifiques et les politiques publiques. C'est « une nouvelle appréhension des situations de handicap, qui ne se centre pas seulement sur les altérations des individus, mais aussi sur les empêchements sociaux qu'ils rencontrent et leur sont imposés » (Eyraud et al., 2018, p. 8).

L'accompagnement comme réponse à la grande dépendance

Le polyhandicap est une expérience non voulue, imposée par les hasards de la vie et qui initie une auto-dépendance vis-à-vis d'un objet insécable (soi) (Blanc, 2010) ainsi qu'une grande dépendance vis-à-vis des autres. En effet, la complexité des déficiences motrices et cognitives « entraîne une dépendance importante avec limitation souvent extrême de l'indépendance motrice et un déficit majeur d'autonomie de décision » (Ponsot et Boutin, 2021, p. 77). La dépendance physique demande une assistance permanente pour la mobilité et les actes de la vie quotidienne. Le déficit d'autonomie de décision quant à lui nécessite une prise de décision par un tiers (membre de la famille ou professionnel), ce qui soulève des questions éthiques importantes (Ponsot et Boutin, 2021). Cette situation est aggravée lorsque les déficiences s'accompagnent d'une difficulté à communiquer.

Dans cette situation, une des modalités de compensation du handicap consiste à apporter des aides humaines qui offrent leurs services pour permettre à la personne d'agir dans le monde (Gardien, 2019). Cependant, « l'intervention d'aides humaines n'est pas seulement une compensation du handicap mais peut aussi se révéler un obstacle à une participation pleine et entière à la vie en société » (Gardien, 2019, p. 109), car le rapport de force est un élément constitutif de la relation de dépendance, ce qui introduit inévitablement une asymétrie dans les relations d'accompagnement (Gardien, 2012).

Depuis les années 2000, les objectifs de l'accompagnement des situations de polyhandicap tendent vers « la recherche de l'accès à une qualité de vie optimale telle qu'elle est perçue par la personne elle-même et à son épanouissement personnel » (Boutin, 2021, p. 158). L'accompagnement doit viser à maintenir et développer les compétences des personnes accompagnées, « en particulier leurs interrelations socio-émotionnelles, capacités largement préservées chez elles » (Ponsot et Boutin, 2021, p. 88).

Capacités et savoirs des personnes polyhandicapées

La situation de handicap est produite par la relative inadéquation entre potentiel individuel et facteurs environnementaux. Ces derniers peuvent réduire la situation de handicap mais ils peuvent aussi l'aggraver (Gardien, 2012, 2019; Ponsot et Boutin, 2021). Pour cette raison, dépasser la situation de handicap exige à la fois un travail sur les capacités de la personne pour les développer et un travail sur l'environnement pour le rendre plus inclusif. Grâce à leurs expertises, les professionnels du travail médico-social interviennent sur le soin, la socialisation et l'éducation de la personne polyhandicapée. L'aide humaine se focalise ainsi sur la réduction des incapacités de l'individu. Le facteur environnemental est négligé, en partie parce qu'il requiert un autre type de savoir : le savoir expérientiel (Gardien, 2019).

Constitués à partir des expériences de vie, les savoirs expérientiels sont des savoirs de l'intérieur de la situation qui permettent d'articuler le potentiel de la personne et les facteurs environnementaux pour offrir des réponses spécifiques aux situations de handicap. « La reconnaissance des savoirs expérientiels est aujourd'hui un enjeu introduit au cœur même de la définition du travail social, requalifiant la participation des personnes à leurs accompagnements et à la vie des établissements les accueillant » (Gardien, 2019, p. 97). Au même titre, Henri-Jacques Stiker écrit, « L'humain est faillible, mais en même temps il est capable. Capable de parole (pouvoir dire), capable d'agir (je peux faire), capable de se donner une identité narrative (pouvoir raconter et se raconter), capable d'être responsable (l'imputabilité) » (Stiker, 2017, p. 30). Être porteur d'une déficience de corps ou d'esprit ne signifie pas que l'on est dénué de capacités. C'est même tout le contraire. Les personnes en situation de handicap ont « des capacités à mobiliser de façon singulière et peu courante » (Stiker, 2017, p. 28). Elles sont autrement capables (Stiker, 2017).

Comme le suggèrent de nombreux auteurs (Gardien, 2019; Stiker, 2017; Boutin, 2021), réduire les situations de handicap appelle à un double travail : agir sur les capacités et sur l'environnement. Il faut ainsi associer une notion de liberté positive, en termes de capacités réelles d'agir, à une notion de liberté négative, en termes d'absence d'entraves (Stiker, 2017).

Les réponses des théories de la justice sociale

Des capacités aux capabilités

« Il serait naïf de penser que les inégalités économiques (qui paye?), les inégalités juridiques (qui emploie qui?), et les différences de compétences et de savoir ainsi que des logiques institutionnelles ne s'insinuent pas dans les relations d'accompagnement » (Claeys, 2019, p. 7). De ce fait, réfléchir aux formes d'inclusion et de participation des personnes accompagnées requiert le recours aux principes fondamentaux de la justice sociale.

L'approche des capabilités développée par Amartya Sen et concrétisée par Martha Nussbaum est la première à s'intéresser à la condition des personnes en situation de handicap. Elle permet de réfléchir aux modalités pratiques de la compensation des capacités moindres à cause du handicap et de choisir parmi les capabilités offertes par un environnement donné (Gardien, 2012; 2020). Sen soutient que la justice devrait consister dans l'élimination des injustices flagrantes au lieu de rechercher la société parfaitement juste comme le font les approches contractualistes dominantes.

En se focalisant sur la redistribution des biens premiers, la théorie de la justice sociale rawlsienne ne permet pas d'appréhender « la question embarrassante de l'invalidité » (Sen, 2010, p. 317). Or, pour Sen, « on sous-estime souvent le poids du handicap dans l'appréciation des privations à travers le monde, et c'est peut-être l'un des arguments les plus forts en faveur de la perspective des capacités » (Sen, 2010, p. 315).

Les iniquités relatives aux capacités sont des injustices sociales. Les capacités sont les possibilités de choisir et d'agir offertes à chaque personne; autrement dit, ce sont les réponses à la question : « Qu'est-ce que cette personne est capable de faire et d'être? » (Nussbaum, 2012, p. 39). C'est Martha Nussbaum qui a permis de concrétiser le cadre des capacités sous forme d'une liste de dix capacités centrales. Son approche de la justice sociale pose la question suivante : « Qu'est-ce qu'une vie humainement digne exige? » (Nussbaum, 2012, p. 55). Elle accorde une attention particulière au respect des personnes en situation de handicap physique ou sensoriel « comme des citoyens égaux, avec des options pour diverses formes de choix et de fonctionnement dans la vie, comparables à celles des autres citoyens » (Nussbaum, 2007, p. 189). Nussbaum tente en effet de « voir ce qu'une nouvelle conception de la coopération sociale et de ses buts peut faire pour que progresse la recherche de justice » (Nussbaum, 2007, p. 223) en s'interrogeant sur la manière d'inclure les personnes handicapées dans la société.

Les capacités vont au-delà des seules capacités dont une personne est dotée, ce sont « des libertés ou des possibilités créées par une combinaison de capacités personnelles et d'un environnement politique, social et économique » (Nussbaum, 2012, p. 39). Ce sont ces « libertés substantielles » que Nussbaum appelle « des capacités combinées » (Nussbaum, 2012, p. 40). Les capacités combinées sont constituées de la totalité des possibilités dont une personne dispose pour « choisir et agir dans sa situation politique, sociale et économique particulière » (Nussbaum, 2012, p. 40). « La dignité et le respect sont essentiels pour produire la liste totale des capacités » (Nussbaum, 2012, p. 47) considérées comme le minimum absolu et qui sont au nombre de dix : 1. La vie; 2. La santé du corps; 3. L'intégrité du corps; 4. Les sens, l'imagination et la pensée; 5. Les émotions; 6. La raison pratique; 7. L'affiliation; 8. Les autres espèces; 9. Le jeu; 10. Le contrôle sur l'environnement (politique et matériel).

La reconnaissance des personnes et de leurs savoirs

« La prise en compte des personnes polyhandicapées comme “personne à part entière” est une condition essentielle pour garantir leur qualité de vie tout au long de leur vie » (Ponsot et Boutin, 2021, p. 90). Considérer la personne comme pair dans les interactions sociales, c'est lui attribuer une forme de liberté, car « le sujet, pour accéder à la conscience de soi ou jouer un rôle dans la société, a besoin d'une reconnaissance » (Honneth, 2013, p. 13).

La théorie de la reconnaissance se distingue de la théorie traditionnelle de la justice en s'attachant au dévoilement de la domination avec une visée pratique et émancipatoire (Fraser, 2007). Elle ne se focalise pas sur le fonctionnement humain (comme Sen et Nussbaum le font), mais s'attache aux possibilités d'interaction sociale (Ferrarese, 2015). Tandis que l'injustice sociale prend la forme de l'exploitation ou du dénuement et nécessite une redistribution égalitaire des ressources, l'injus-

tice culturelle ou symbolique découle des modèles sociaux de représentation, qui, lorsqu'ils imposent leurs codes d'interprétation et leurs valeurs et cherchent à exclure les autres, engendrent la domination culturelle, la non-reconnaissance ou le mépris (Fraser, 2012).

La parité de participation, définie comme le fait de participer en tant que partenaire à part entière sur un pied d'égalité avec les autres (Fraser, 2011), constitue le pivot normatif de la conception de la justice sociale de Fraser. La parité de participation « requiert des dispositions sociales telles que chaque membre (adulte) de la société puisse interagir en tant que pair avec les autres » (Fraser, 2004, p. 161). Lorsqu'elle se réalise, elle garantit que « chacun a un droit égal de rechercher l'estime sociale dans des conditions équitables d'égalité des chances » (Fraser, 2004, p. 159). Fraser affirme qu'il est « injuste que certains individus et groupes se voient refuser le statut de partenaires à part entière dans l'interaction sociale simplement en raison de modèles culturels institutionnalisés à la construction desquels ils n'ont pas participé de manière égale et qui dénigrent leurs caractéristiques distinctives » (Fraser, 1998, p. 2). Fraser avertit notamment contre la subordination dans un statut qui empêche les individus de participer de manière égalitaire dans l'ensemble des dimensions de la vie sociale (Fraser, 2011).

Par ailleurs, les mécanismes de la reconnaissance permettent également de réduire les injustices épistémiques subies par les membres de groupes minoritaires ou défavorisés. Définies par Miranda Fricker en 2007, les injustices épistémiques sont de deux types : une dévalorisation de la crédibilité des propos de la personne du fait de son appartenance à un groupe social défavorisé, c'est l'injustice de témoignage; et un déficit de ressources interprétatives à disposition des personnes en présence pour analyser la situation, c'est l'injustice herméneutique (Fricker, 2007). La reconnaissance est un « jugement généralisé des autres membres sur la pertinence de [nos] accomplissements cognitifs ou pratiques » (Honneth, 2013, p. 14). Reconnaître la crédibilité des individus, leurs savoirs et leurs compétences permet de lutter contre les injustices épistémiques qui nient leur crédibilité et remet en cause leur identité en tant que partenaires sociaux pensants et fiables (Fricker, 2007).

PROTOCOLE MÉTHODOLOGIQUE

Cette étude fait partie d'une recherche-action menée à la maison d'accueil spécialisée Le Hameau dans le cadre d'une thèse de doctorat sur le management des associations sous le prisme de la justice sociale. Le Hameau est un établissement d'hébergement d'adultes en situation de poly-handicap avec une dépendance dans tous les actes de la vie quotidienne. Le cabinet des Recruteurs du Hameau est un dispositif qui consiste à « permettre aux personnes accueillies de choisir les personnes qui vont travailler auprès d'elles, et de leur donner les clés et la compétence pour le faire de la manière la plus qualitative possible » (Rapport d'activités du GAPAS de 2019, p. 14). Aujourd'hui, le cabinet a 3 ans d'existence, il est composé de 8 membres et il a recruté plus d'une trentaine de salariés.

Participants à l'étude

Les Recruteurs du Hameau est « un cabinet de recrutement composé de personnes accueillies en situation de handicap qui recrutent les professionnels qui les accompagnent » (Les Recruteurs du Hameau, 2021). C'est une innovation sociale participative (Eynaoud et França Filho, 2019) qui a réuni

plusieurs parties prenantes, tant individuelles qu'institutionnelles. « Les Recruteurs du Hameau » est le nom officiel du groupe de personnes accompagnées participant à la démarche de recrutement participatif. Ce nom a été choisi par le groupe de résidants lui-même. Au sein de la MAS Le Hameau, plusieurs appellations sont utilisées pour faire référence au groupe de recruteurs.

0. *Le cabinet / Les Recruteurs* : les membres du groupe se définissent collectivement comme un cabinet de recrutement. Le slogan qu'ils ont choisi pour le livret de présentation réalisé dans le cadre de la recherche-action est le suivant : « Les Recruteurs du Hameau, le premier cabinet de recrutement où les personnes accompagnées recrutent leurs accompagnants ». Les professionnels du Hameau utilisent l'appellation « Les Recruteurs » pour désigner les membres du groupe. Le cabinet se constitue uniquement des résidants Recruteurs.
1. *La direction* : la direction ou l'équipe de direction se compose des cadres de gestion et de la directrice de l'établissement.
2. *Le consultant/formateur* : ancien directeur du GAPAS, il est chargé de la formation et de l'accompagnement des Recruteurs du Hameau dans le cadre d'un mécénat de compétences.
3. *Les professionnels* : ce sont les salariés qui accompagnent les personnes accueillies. Les professionnels interrogés ont été recrutés à travers le processus participatif.

L'accord des participants a été demandé autant de fois que nécessaire pour l'enregistrement et l'exploitation des données.

Collecte de données

Après quelques entretiens exploratoires, le choix s'est porté sur la recherche-action participative comme méthode principale de recueil de données. Cette décision a été motivée par le fait que les Recruteurs ont, pour la plupart, de grandes difficultés de communication. Mener des entretiens semi-directifs s'est révélé quasi impossible avec le risque élevé d'une perte de sens dans l'interprétation des professionnels qui font l'interface. La recherche-action a permis de mener des entretiens collectifs pendant les réunions de travail au cours desquelles les participants avaient tout le temps nécessaire pour exprimer leurs avis, leurs choix et leurs ressentis. D'autres méthodes complémentaires ont été mobilisées pour le recueil des données primaires : des entretiens semi-directifs auprès des professionnels, de l'observation participante, du *shadowing*² auprès du formateur, et des échanges informels. Les données secondaires émanent quant à elles d'un large corpus de matériaux comme des articles de presse, des vidéos, des rapports d'activités et des documents internes à l'organisation.

La recherche-action participative a démarré en octobre 2020 et s'est terminée en janvier 2022. Elle a permis de documenter, formaliser et outiller la démarche des Recruteurs du Hameau. Les données issues de la recherche-action ont été collectées principalement à travers de l'observation participante et des entretiens (collectifs et individuels). Au total, six réunions en visio-conférence ont été enregistrées, retranscrites et analysées. En outre, une observation participante supplémentaire sur deux jours a eu lieu en juin 2021 et a permis de documenter des ateliers, des restitutions, des

échanges informels ainsi que des moments de la vie ordinaire du Hameau. En plus des notes du journal de bord tenu pour recueillir les observations, une réunion a été filmée et quatre entretiens directifs individuels avec les Recruteurs ont été réalisés (dont un filmé). L'ensemble de ces rencontres physiques et virtuelles a permis d'observer de manière privilégiée les interactions et les comportements des membres du cabinet avec l'équipe ainsi que les échanges spontanés entre eux.

Pour saisir le point de vue de la direction et des professionnels, deux entretiens compréhensifs ont été réalisés avec la directrice de l'établissement et la cadre de direction référente de la démarche. De plus, quatre entretiens semi-directifs individuels ont permis d'interroger la cadre de direction, la psychologue et l'aide médico-psychologique recrutées par les résidants, ainsi que le consultant qui accompagne la démarche. Au total, sept entretiens semi-directifs ont été effectués auprès des acteurs en dehors des recruteurs. Afin de situer la démarche dans son environnement, nous avons recueilli des données auprès de deux établissements pairs du groupement GAPAS dans lesquels l'innovation sociale a essaimé à partir de la MAS Le Hameau. L'observation de trois réunions et une journée de *shadowing* auprès du consultant formateur ont été l'occasion d'assister à la mise en œuvre du processus de recrutement participatif. Des entretiens informels, des notes d'observation et des photos permettent de documenter cette journée.

Analyse de données

Cette étude transversale fait appel à trois modes de production de données avec les entretiens en tant que mode principal, une observation directe en mode contextuel et le recueil de documents en mode complémentaire. Pour chaque type d'entretien, un guide d'entretien est élaboré en amont à partir de la problématique de départ adaptée au statut du participant. Les entretiens ont été retranscrits dans leur globalité. Grâce à leur analyse, nous avons pu reconstituer toutes les étapes du processus de recrutement à partir de l'apparition de l'offre d'emploi jusqu'à l'embauche du nouveau salarié. Les entretiens ont permis d'identifier les principes et les objectifs de l'innovation organisationnelle ainsi que les leviers et les freins rencontrés dans son déploiement. Les entretiens collectifs et les réunions de travail étaient cruciaux pour saisir les enjeux de la justice sociale dans un établissement d'accueil de personnes en situation de polyhandicap.

L'analyse des données primaires est complétée par une analyse contextuelle des réunions et des échanges spontanés entre les acteurs. Le corpus documentaire est consulté pour vérifier la cohérence entre la réalité et le discours institutionnel. La triangulation des trois modes de collecte de données a constitué la clé de voûte de l'analyse des résultats. La revue de littérature a éclairé leur interprétation dans un mouvement itératif entre théorie et pratique tout au long de la recherche.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

Histoire et fonctionnement du cabinet des Recruteurs du Hameau

Implantée à Hantay dans les Hauts-de-France, la maison d'accueil spécialisée du Hameau fait partie du Gapas, un groupement d'associations partenaires d'action sociale qui compte 33 établissements et services pour personnes en situation de handicap. Au lancement de l'expérimentation en 2018, neuf résidants se proposent comme volontaires pour devenir Recruteurs. Ils sont formés en 2019 aux techniques de sélection et à l'entretien d'embauche par l'ancien directeur général du GAPAS (devenu consultant en ressources humaines) dans le cadre d'un mécénat de compétences.

La même année, les Recruteurs du Hameau sont lauréats du Trophée Direction[s]³ de l'innovation sociale. La démarche est saluée par les pouvoirs publics, le secteur social et médico-social et la presse spécialisée. En 2021, dans le cadre de la recherche-action, la marque des Recruteurs du Hameau est déposée auprès de l'Institut national de la propriété industrielle.

Le processus de recrutement a été documenté avec les Recruteurs du Hameau. Il se présente comme suit :

- a) La direction présélectionne les candidats et désigne une interface de communication pour accompagner les Recruteurs;
- b) Les Recruteurs se réunissent pour définir les critères de sélection et les questions à poser aux candidats;
- c) Les Recruteurs se réunissent pour choisir les représentants du cabinet qui participeront à l'entretien de recrutement;
- d) Les Recruteurs font passer l'entretien aux candidats;
- e) Les Recruteurs sélectionnent un candidat et communiquent leur décision à la direction;
- f) La direction prend en compte le choix des Recruteurs et valide la décision finale.

Des critères de sélection au service de l'autodétermination

Les membres du cabinet ont bénéficié d'une formation de quatre mois sur les méthodes de sélection et les techniques d'entretien dispensée par A., ancien directeur général du GAPAS, qui a créé son cabinet de conseil en ressources humaines destiné aux cadres du secteur social et médico-social. Au cours de la formation, une méthode de communication ad hoc a été développée par le consultant sur la base d'images et de pictogrammes afin de déterminer les critères de sélection essentiels pour les Recruteurs. Les aptitudes essentielles choisies par les Recruteurs englobent la douceur, l'organisation, l'écoute, un caractère joyeux et le fait de proposer des activités. Ces critères peuvent d'ailleurs surprendre la direction. Le consultant formateur déclare lors d'un entretien : *« Les compétences, c'est la direction qui s'en occupe, nous c'est les qualités que nous on attend... la personnalité... et ben voilà, on est venu à ça, et donc peu à peu on est arrivé à dire : la douceur. Moi j'ai été directeur pendant 30 ans, je n'ai jamais pensé à mettre dans une annonce : la douceur »* (extrait d'entretien).

L'autodétermination est un principe phare défendu par Le Hameau et son institution mère, le GAPAS. C'est aussi le principe pivot de la démarche des Recruteurs. La MAS Le Hameau fournit depuis des années des efforts constants pour aller plus loin dans l'autodétermination, selon A., formateur et ancien directeur du GAPAS. Cela se traduit par des actes ordinaires de la vie quotidienne comme la possibilité de choisir quels vêtements porter ou de décider de faire une activité plutôt qu'une autre, mais aussi dans des projets personnels en dehors de la vie de l'organisation comme l'engagement politique (un résidant est conseiller municipal de la ville de Hantay) ou l'accompagnement vers l'habitat inclusif. Sur le plan organisationnel, l'autonomisation des personnes accueillies implique de nombreuses actions en coulisses : formation des professionnels, réunions régulières, réaménagement des horaires, etc. Pour le formateur, il est clair que la volonté et l'en-

gagement de la direction pour l'autodétermination des résidants est l'une des clés du succès des Recruteurs du Hameau.

L'observation du processus de mise en œuvre de la même innovation sociale dans deux autres établissements pairs nous a permis de constater à quel point la culture préexistante de l'autodétermination est déterminante. Dans les deux autres établissements, lors des premières simulations d'entretien d'embauche, les personnes accompagnées éprouvaient de grandes difficultés quand il fallait refuser un candidat. Selon A., elles ne sont tout simplement pas habituées à ce qu'on leur demande leur avis. Refuser un professionnel leur semble impossible. « C'est dur », a répondu une participante devant l'insistance du formateur. Au cours de la formation, les participants ont appris progressivement à dire « non ». À la fin de la journée, non seulement certains mais la plupart pouvaient rejeter un candidat, et quelques volontaires ont même souhaité participer à un prochain recrutement.

L'importance de l'autodétermination au Hameau se remarque aussi dans le discours des professionnels interrogés. Pour P., un aide médico-psychologique, « *N'importe quel candidat qui viendrait postuler, il faut tout de suite qu'il ait dans l'esprit que la démarche du Hameau est l'autodétermination* » (extrait d'entretien). Pourtant, même si la plupart des personnels adhèrent pleinement à la démarche, une minorité demeure dubitative face aux effets potentiels de ce nouveau pouvoir des résidants. Selon P., la démarche questionne justement la dimension de l'autodétermination : « *Je ne pense pas que ça ait obtenu l'unanimité mais ça tend à le devenir parce que les personnes qui avaient du mal avec l'autodétermination, peut-être parce que c'est des personnes qui étaient là depuis 10 à 20 ans, elles avaient des automatismes de travail, de réflexion, qu'elles ont dû changer justement par rapport à cette nouvelle philosophie* » (extrait d'entretien).

La complémentarité pour une meilleure participation des personnes accompagnées

Dans sa forme actuelle, le cabinet des Recruteurs est le résultat d'une co-construction avec les personnes accompagnées. Le principe de complémentarité figure comme principe fondamental dans la définition donnée par les Recruteurs à leur dispositif. On peut lire dans le livret de présentation :

Les Recruteurs du Hameau, c'est un cabinet de recrutement composé de personnes accueillies en situation de handicap qui recrutent les professionnels qui les accompagnent. C'est un processus de recrutement participatif qui se caractérise par :

- Une logique de complémentarité entre les personnes accompagnées et l'équipe de direction;
- Une démarche d'autodétermination et d'inclusion des personnes accompagnées.

L'équipe de direction fait une présélection sur la base des qualifications et des compétences des candidats. Les entretiens qu'elle mène se caractérisent par une *certaine technicité* contrairement aux entretiens réalisés par les Recruteurs qui se distinguent par une *réelle simplicité* (site internet du GAPAS). Les cabinets, en effet, posent des questions sur les choses essentielles de la vie qui se rattachent à leurs besoins et leurs expériences du handicap. Direction et résidants n'ont pas les mêmes exigences. Le processus de recrutement participatif a remis en question « la position d'un

expert qui décide à la place des résidants » (site internet du GAPAS). Ses compétences viennent aujourd'hui en complément aux savoirs des personnes accueillies.

Les Recruteurs posent des questions concrètes en lien avec leur vie quotidienne, ce que les professionnels jugent pertinent. Certains d'entre eux estiment que la rencontre avec les résidants le jour de l'entretien leur permet de mieux comprendre ce qui est attendu d'eux une fois qu'ils seront en poste. A., formateur consultant, estime que les Recruteurs du Hameau est une démarche d'égalité qui reconnaît les savoirs expérientiels et les compétences des résidants : « À la MAS du Hameau [...] dans l'expérience qui a été menée, il y a cette reconnaissance de cette compétence-là, cet acquis par l'expérience, cette compétence de ce qu'ils sont. Et donc oui, il y a une reconnaissance pleine et entière » (extrait d'entretien).

L'analyse des données recueillies auprès des Recruteurs résidants montre également que la participation est un moteur de motivation essentiel pour la plupart d'entre eux. Pour J., un Recruteur de la première heure, « *participer au cabinet c'est participer au management de l'établissement* ». A., un autre Recruteur, déclare : « *Ce qui me motive, c'est le fait de pouvoir décider et choisir qui va m'accompagner au quotidien* » (extraits d'entretien). Il plaide pour « *le développement d'autres cabinets car ils permettent de recruter des personnes qui vont véritablement leur [les personnes polyhandicapées] apporter quelque chose* » (extraits d'entretien). J. estime également que le cabinet des Recruteurs lui permet de se sentir « *comme un citoyen lambda* » et de « *montrer aux autres résidants qu'il est possible de réaliser des missions de responsabilités* » (extraits d'entretien). Cet avis est largement partagé par les autres Recruteurs qui affirment se sentir valorisés et reconnus à travers leur participation au recrutement.

Les trois salariés interrogés, tous recrutés via le processus participatif, considèrent que la démarche amène à plus de reconnaissance pour les personnes accompagnées comme des personnes à part entière et les met sur un pied d'égalité avec les professionnels. E., psychologue, déclare : « *Il me semble que dans la considération qui est apportée aux personnes qui participent au recrutement, la considération est autre puisque dans ces moments-là ils sont des collaborateurs à part entière. Donc ils sont considérés là justement sur un pied d'égalité professionnelle on va dire* » (extrait d'entretien). Elle estime que le processus de recrutement « *participe à réduire ces phénomènes d'asymétrie qui peuvent parfois amener à un manque de considération des personnes [...] de leurs choix, de leurs désirs etc.* » (extrait d'entretien).

Les limites de la participation

Bien que présenté comme un cabinet de recrutement, le groupe des Recruteurs du Hameau n'a pas un statut et une identité juridique propres. En outre, la prise de décision définitive reste la responsabilité de la direction. Cela signifie qu'en cas de désaccord sur la personne à recruter, ce sont les cadres de direction qui auront le mot final. Ce cas de figure ne s'est pas encore présenté selon les propos recueillis car jusqu'à aujourd'hui, la direction a toujours respecté le choix des résidants.

Les échanges avec les Recruteurs et les cadres de direction dévoilent que la raison derrière cette décision n'est autre que la volonté des résidants. En effet, ces derniers préfèrent garder un rôle consultatif et ne pas se positionner en tant qu'employeurs. J., recruteur, précise : « *L'employeur*

c'est la direction. Nous avons un rôle consultatif uniquement » (échange lors d'une réunion de recherche-action). En réponse à la question de savoir s'il n'était pas préférable d'avoir le mot final sur le choix du candidat, les Recruteurs ont tous répondu par la négative. Ils préfèrent ne pas endosser la responsabilité d'employeurs.

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les personnes en situation de handicap subissent trois types d'injustices : des injustices sociales qui consistent dans leur manque de capacités par rapport aux personnes en bonne santé; des injustices symboliques qui se manifestent dans un déni de reconnaissance du fait de leur appartenance à un groupe minoritaire avec une représentation et une participation insuffisantes; des injustices épistémiques qui s'illustrent par un déficit dans la prise en compte et l'interprétation de leurs savoirs. Nous discutons dans cette partie deux résultats essentiels. D'abord, favoriser la transformation des capacités en capacités peut amener plus d'autodétermination pour les personnes accompagnées (sous-partie 1). Ensuite, la participation des personnes accompagnées dans le processus de recrutement permet une meilleure reconnaissance des sujets (sous-partie 2) et de leurs savoirs (sous-partie 3).

Le développement des capacités, vecteur d'autodétermination

Une importance centrale est accordée dans la conception de Martha Nussbaum au choix et à l'autodétermination. Un individu doit avoir la capacité de choisir la vie qu'il souhaite vivre et disposer des moyens pour transformer ses capacités individuelles en fonctionnements (les fonctionnements étant les réalisations des capacités). Nussbaum considère que le handicap est le désavantage dû à l'inadéquation de la société par rapport aux personnes qui ont des déficiences (Nussbaum, 2007). Une justice pour les personnes handicapées consiste à intervenir aussi bien sur les capacités des personnes (capacités internes) que sur l'environnement social. Dans des luttes personnelles, associatives ou politiques, les personnes en situation de handicap « réclament que leurs capacités, toujours existantes comme en tout individu humain, soient aidées pour devenir des capacités » (Stiker, 2017, p. 71). En cela, l'approche des capacités est compatible avec la réponse proposée par plusieurs auteurs du champ du handicap (Stiker, 2017; Gardien, 2013, 2019; Boutin, 2021). Ces derniers considèrent que la compensation du handicap doit intervenir à la fois sur les capacités de la personne et sur les facteurs environnementaux qui l'entourent.

Le recrutement participatif offre aux personnes polyhandicapées la liberté de choisir non seulement les personnes qui les accompagnent au quotidien, mais aussi les cadres qui dirigent leur établissement. La grande dépendance impose l'intrusion des professionnels dans la vie privée et intime des personnes accompagnées. Bien que nécessaire, cette intrusion peut porter atteinte à leur qualité de vie. En effet, les accompagnants seront impliqués dans le processus de prise de décision et dans sa mise en œuvre. Or, le professionnel n'est pas « pure neutralité », il a un système de valeurs et une conception de la vie qui lui sont propres mais qui vont forcément entrer en jeu lorsqu'il va accompagner la personne polyhandicapée dans la formulation et l'application de ses propres choix de vie (Gardien, 2012). La démarche des Recruteurs donne à la personne accompagnée la possibilité de choisir qui sera autorisé à partager sa vie quotidienne, privée et intime. Cette

liberté de choisir peut limiter les risques d'une incompatibilité qui pourrait nuire à la réalisation des aspirations de la personne.

À travers les critères de sélection définis pour chaque embauche, les résidants peuvent intervenir sur leurs capacités combinées. En effet, en mettant en place une liste préétablie de qualités attendues de chaque nouvel employé, les Recruteurs peuvent agir sur leur environnement en choisissant les personnes qui peuvent les aider à augmenter les capacités jugées pertinentes. Rappelons les cinq critères essentiels qui renvoient chacun à une capacité particulière : la douceur, l'organisation, proposer des activités, l'écoute, la joie. Par exemple, en déterminant la nécessité de proposer des activités comme critère de sélection important, les Recruteurs ont agi sur leur capacité de jeu (jouir de loisirs); la douceur dans les interactions corporelles intervient sur leur capacité d'intégrité physique; l'organisation comme qualité chez la personne recrutée leur permet de contrôler leur environnement matériel (leur espace personnel et leurs possessions); les deux derniers critères (la joie et le sens de l'écoute) augmentent la capacité des émotions qui affecte les associations humaines et assure un développement émotionnel sain.

La raison pratique et l'affiliation revêtent un statut particulier car elles organisent et imprègnent les autres capacités, en ce qu'elles rendent leur recherche véritablement humaine (Nussbaum, 2012). La raison pratique est définie comme le fait d'être « capable de se former une conception du bien et de participer à une réflexion critique sur l'organisation de sa propre vie » (Nussbaum, 2012, p. 56). L'affiliation se divise en deux volets : « Être capable de vivre avec et pour les autres, de reconnaître et d'être attentif à d'autres êtres humains, de prendre part à différents types d'interactions sociales; être capable d'imaginer la situation d'autrui » et « avoir les bases sociales du respect de soi et de la non-humiliation; être capable d'être traité avec dignité et dont la valeur est égale à celle des autres » (Nussbaum, 2012, p. 56).

La liberté de choisir le personnel accompagnateur (y compris les dirigeants) permet d'augmenter la capacité d'affiliation. Pour le cas du recrutement participatif, l'affiliation se manifeste par le développement de relations égalitaires entre personnes accompagnées et professionnelles, ce qui contribue aussi à protéger les bases sociales du respect de soi au sein de l'établissement. Les entretiens ont montré que le regard des professionnels a changé et qu'ils considèrent les personnes accompagnées dans un nouveau rapport de coopération qui remplace progressivement le rapport d'asymétrie inhérent à l'accompagnement. Le recrutement participatif agit aussi sur la raison pratique en favorisant la capacité des personnes accompagnées de se former une conception du bien et de participer à une réflexion critique sur l'organisation de leur lieu de vie.

Leviers et impasses de la participation

La parité de participation est le fait de prendre part qui signifie que chacun doit pouvoir participer en tant que partenaire à part entière sans hiérarchie dans les statuts (Fraser, 2011). La justice peut se réaliser quand les agencements sociaux permettent de lutter contre la distribution inique, le déni de reconnaissance et le déni de représentation. Pour y parvenir, il faut « abattre les obstacles institutionnalisés qui empêchent certaines personnes de participer sur un pied d'égalité avec les autres, comme partenaires à part entière, à l'interaction sociale » (Fraser, 2012, p. 262).

À la MAS Le Hameau, la reconnaissance des personnes en situation de handicap comme des partenaires à part entière est une revendication forte dans le projet politique. Les observations menées (réunions, échanges spontanés, situations ordinaires) ont permis de constater que de nombreux efforts sont fournis par la direction pour encourager la participation des résidants. Dans le processus de recrutement participatif en particulier, les personnes polyhandicapées sont considérées comme des partenaires à part entière au même titre que les professionnels qui les accompagnent. Depuis son lancement, le cabinet est coconstruit par les résidants et les cadres de direction. Aujourd'hui encore, toutes les décisions concernant le processus sont prises conjointement. Cependant, force est de constater que la parité de participation n'est pas sans failles. Une étape cruciale, celle de la prise de décision, est toujours entre les mains de la direction. De plus, bien que l'on se rapporte aux Recruteurs du Hameau comme étant un cabinet, celui-ci n'a pas d'identité juridique propre ni de statut officiel au sein de l'établissement.

Cette situation est problématique à plusieurs égards. Tout d'abord, les résultats montrent que l'engagement et la volonté des cadres de direction est l'une des clés du succès de la démarche de recrutement participatif. Un changement de direction ou des départs de personnes clés mettra la démarche en péril en l'absence de son institutionnalisation. Par ailleurs, Fraser avertit contre la hiérarchie des statuts qui nuit à la parité de participation et qui constitue un déni de reconnaissance. Même si les Recruteurs et la direction sont dans un rapport de coopération égalitaire, et même si la direction a toujours respecté les choix des résidants, il n'en reste pas moins que ces derniers demeurent avec un statut consultatif subordonné à celui de décideur de la direction. La question de la hiérarchie des statuts lève le voile sur un phénomène symptomatique de l'accompagnement, à savoir, le rapport de force « constitutif de la relation de dépendance » (Gardien, 2012, p. 83). Les personnes polyhandicapées sont dans une relation de domination inhérente à leur statut de personne accompagnée. Les professionnels accompagnateurs se trouvent quant à eux dans un statut de dominants.

Les résultats de l'étude ont montré que le processus de recrutement participatif permet de réduire la relation asymétrique en la remplaçant par une relation de coopération. Même si les réactions des professionnels sont inégales devant ce changement de regard, les salariés interrogés estiment que la démarche des Recruteurs contribue progressivement à changer les mentalités vers une vision plus horizontale de l'accompagnement. Ce résultat est particulièrement important pour le quotidien des personnes polyhandicapées étant donné que le pouvoir des accompagnants n'est pas symbolique mais bien réel. Les accompagnants peuvent « éventuellement exercer un contrôle discrétionnaire » sur des ressources dont la personne accompagnée a besoin pour vivre (Gardien, 2012, p. 82). Dans la mesure où la posture tenue par le professionnel peut contribuer soit à réduire la situation de handicap, soit à l'accentuer (Gardien, 2012), les Recruteurs du Hameau introduisent un apport bénéfique aux pratiques de l'accompagnement au sein de leur établissement.

La reconnaissance des savoirs contre les injustices épistémiques

L'intervention des aides humaines est nécessaire pour la réalisation des gestes de la vie quotidienne. Pourtant, elle peut être perçue « comme la source intarissable de multiples contraintes, et parfois même d'obstacles à la compensation du handicap, par les personnes directement concernées » (Gardien, 2019, p. 109). L'appréciation de la qualité d'un accompagnement doit s'appuyer

sur un point de vue situé à l'intérieur de la situation que seules les personnes concernées peuvent apporter (Gardien, 2019).

Les personnes polyhandicapées subissent des injustices épistémiques systématiques qui leur nient leur statut de partenaire social crédible et pensant dans les interactions sociales. Leurs capacités de produire des savoirs sont fréquemment remises en cause. De plus, les déficiences cognitives et psychiques qui accompagnent parfois les troubles moteurs provoquent des situations de décredibilisation et d'infantilisation dans l'attitude des accompagnants. Le recrutement participatif a eu des effets positifs sur la réduction des injustices de témoignage que les résidants peuvent subir au sein de l'établissement. Les acteurs participant à la démarche reconnaissent pleinement les personnes polyhandicapées comme étant détentrices d'un savoir expérientiel. Les savoirs issus de l'expérience du polyhandicap permettent aux Recruteurs de choisir des candidats qui répondent à des besoins spécifiques issus de leurs expériences de vie (absence de douleur, gentillesse, absence d'infantilisation, etc.). L'expérience du handicap est une expérience rare (Gardien, 2012, 2019), qui n'est pas banale (Blanc, 2010), et qui ne peut être appréciée qu'à partir d'un regard intérieur situé. De ce fait, les professionnels peuvent exceller dans leur métier sans pour autant réussir à satisfaire les problèmes particuliers rencontrés par les personnes polyhandicapées. Preuve en est la surprise des cadres de direction lorsque les Recruteurs ont refusé de recruter une personne parce qu'ils jugeaient qu'elle les infantilisait. Personne de l'équipe salariée n'avait relevé cette attitude.

Au Hameau, tous les acteurs s'accordent pour dire que les savoirs des Recruteurs et de la direction sont complémentaires. « Un coudoisement ou une articulation des différents types de savoirs » (Gardien, 2019) est souhaitable pour une meilleure compensation du handicap car « celui qui porte la chaussure sait mieux si elle blesse et où elle blesse, même si le cordonnier compétent est le meilleur juge pour savoir comment remédier au défaut » (John Dewey, 2003, p. 197). La prise en compte des savoirs expérientiels des résidants a transformé les pratiques au sein du Hameau. « *On n' imagine pas recruter sans eux* », déclare S., la cadre de direction référente (extrait d'entretien).

CONCLUSION

La situation de handicap résulte de l'intrication de trois facteurs : les incapacités causées par les déficiences de la personne (facteur *organique*), le ressenti de la personne vis-à-vis de ses incapacités (facteur *subjectif*), et un troisième facteur *environnemental* qui peut soit limiter la situation de handicap, soit au contraire l'aggraver (Ponsot et Boutin, 2021). Lever les obstacles à la participation nécessite autant le développement des potentialités des individus que l'intervention sur l'environnement. La reconnaissance des sujets, de leurs capacités et de leurs savoirs contribue à leur offrir de meilleures possibilités pour mener une vie digne. Du fait de leur grande dépendance nécessitant un accompagnement dans tous les actes de la vie quotidienne, les personnes polyhandicapées sont accueillies dans des établissements spécialisés. Améliorer les facteurs environnementaux doit nécessairement commencer par ces lieux de vie qui constituent un repère pour elles (Ponsot et Boutin, 2021).

Les Recruteurs du Hameau est une innovation sociale collective, participative, démocratique, inscrite sur le territoire, basée sur des connaissances locales, inscrite dans une démarche de recon-

naissance, avec une visée de transformation sociale (Eynaud et França Filho, 2019). Le processus de recrutement participatif au Hameau doit sa réussite en grande partie à l'engagement et la volonté des acteurs impliqués. C'est là la force et la faiblesse du dispositif. Une réflexion sur les modalités de son institutionnalisation est souhaitable pour protéger les personnes accompagnées et éviter une éventuelle instrumentalisation.

L'analyse du cas des Recruteurs du Hameau a montré que l'inclusion des personnes, pour peu qu'elle soit respectueuse des principes de parité de participation et d'autodétermination, peut constituer un véritable levier de justice sociale face à la situation de polyhandicap. « L'ampleur de l'autonomie individuelle grandit à mesure que croît le nombre de domaines sociaux fonctionnels dont le caractère est marqué par des formes de reconnaissance mutuelle » (Honneth, 2009, p. 58). C'est là un argument implacable pour introduire de la reconnaissance dans toutes les pratiques organisationnelles avec et pour les personnes polyhandicapées. La reconnaissance des savoirs, le développement des capacités des personnes et, plus généralement, les efforts pour la participation sont indispensables car « l'accessibilité et l'inclusion ne sont pas des qualités a priori de l'environnement » (Gardien, 2019, p. 98).

NOTES

1. Les résidents avec un « a » sont les personnes qui habitent dans des établissements et foyers d'action sociale. À différencier des résidents avec un « e ».
2. Le shadowing est une méthode de recueil de données qui consiste à suivre de près une personne « comme son ombre » durant ses activités.
3. Le Trophée Direction[s] est un prix de l'innovation sociale de la revue française Direction[s] qui récompense des initiatives exemplaires, remarquables et reproductibles menées par les directeurs du secteur social et médico-social et leurs équipes. Voir <https://www.directions.fr/trophee/>.

RÉFÉRENCES

- Blanc, Alain. (2010). Handicap et liminalité : un modèle analytique. *Alter, European Journal of Disability Research / Revue européenne de recherche sur le handicap*, 4. doi:10.1016/j.alter.2009.03.003
- Boutin, A. (2021). Chapitre 6. L'accompagnement de la personne polyhandicapée: qualité de vie, projet personnalisé, projet global d'accompagnement. Dans Philippe Camberlein (éd.), *La personne polyhandicapée : la connaître, l'accompagner, la soigner* (pp. 157-170). Paris : Dunod. doi:10.3917/dunod.colle.2021.01.0157
- Chia, R. et King, I. W. (1998). The organizational structuring of novelty, *Organization*, 5(4), 461-478.
- Claeys, S. (2019). *Universités 2019 : l'accompagnement émancipateur*. La-Valette-du-Var : Adapei var-méditerranée. URL : <https://adapei-varmed.fr/les-universites-2019/> [3 mars 2022].
- De Vaujany, F-X., Hussenot, A. et Chanlat, J-F. (2016). *Théorie des organisations : nouveaux tournants*. Paris : Economica.
- Dewey, J. (2003). *Le public et ses problèmes*. Zask, J. (trad.). Pau-Tours-Paris : Publications de l'Université de Pau-Farago-Léo Scheer.
- Eynaud, P. et Carvalho de França Filho, G. (2019). *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*. Toulouse : Érès.
- Eyraud, B., Saetta, S. et Tartour, T. (2018). Introduction. Rendre effective la participation des personnes en situation de handicap. *Participations* 22, 5-28. doi:10.3917/parti.022.0005.
- Ferrarese, E. (2015). Nancy Fraser ou la théorie du « prendre part ». *La vie des idées* 20. URL : <https://laviedesidees.fr/Nancy-Fraser-ou-la-theorie-du-prendre-part.html> [30 décembre, 2021].
- Fraser, N. (1998). *Social justice in the age of identity politics: Redistribution, recognition, participation*. WZB Discussion Paper, No. FS I 98-108. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin.

- Fraser, N. (2004). Justice sociale, redistribution et reconnaissance. *Revue du MAUSS* 23, 152-164. doi:10.3917/rdm.023.0152
- Fraser N. (2007). Identity, exclusion, and critique : A response to four critics. *European Journal of Political Theory*, 6(3), 304–338.
- Fraser, N. (2011). Qu'est-ce que la justice sociale : reconnaissance et redistribution. Paris : La Découverte.
- Fraser, N. (2012). *Le féminisme en mouvements, des années 1960 à l'ère néolibérale*. Paris : La Découverte.
- Fraser N. et Honneth A. (2013). *Redistribution or recognition? A political-philosophical exchange*. London : Verso.
- Fricker, M. (2007). *Epistemic injustice: Power and the ethics of knowing*. New York : Oxford University Press.
- GAPAS. (2019). Rapport d'activités 2019.
- Gardien, È. (2012). Le corps sexué au cœur du politique. Dépendances et justice sociale. *Gérontologie et société*, 35(140), 79-93. doi:10.3917/g.s.140.0079.
- Gardien, È. (2013). Loi 2005 : prendre soin du citoyen et de la société? *Psychologie clinique* 35, 15–23. doi:10.1051/psyc/201335015
- Gardien, È. (2019). Les savoirs expérientiels : entre objectivité des faits, subjectivité de l'expérience et pertinence validée par les pairs. *Vie sociale* 25-26, 95–112. doi:10.3917/vsoc.191.0095
- Gardien, È. (2020). Pairjectivité : des savoirs expérientiels ni objectifs, ni subjectifs. *Éducation et socialisation* 57. doi:10.4000/edso.12581
- Honneth, A. (2008). *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte.
- Honneth, A. (2013-2015). *Ce que social veut dire*. NRF Essai. Paris : Gallimard.
- Honneth A. et Renault E. (2018). Philosophie sociale et théorie sociale, *Sociologie*, 1(9). URL : <http://journals.openedition.org/sociologie/3410> [3 mars 2022].
- Les Recruteurs du Hameau. (2021). *Livret de présentation*. Marcq en Baroeul : GAPAS.
- Lévesque, B. (2007). Le potentiel d'innovation sociale de l'économie sociale : quelques éléments de problématique. *Économie et Solidarités*, 38(1).
- Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000809647/> [30 décembre 2021]
- Meillier, C. (2019). Actualités : les résidents de la MAS Le Hameau ouvrent leur cabinet de recrutement! URL : <https://www.gapas.org/actualite/les-residents-de-la-mas-le-hameau-ouvrent-leur-cabinet-de-recrutement> [3 février 2022].
- Nussbaum, M. (2007). *Frontiers of justice: Disability, nationality, species membership*. Cambridge : The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nussbaum, M. (2012). *Comment créer les conditions d'un monde plus juste?* Paris : Flammarion.
- Ponsot, G. et Boutin, A. (2021). Chapitre 1. Le polyhandicap : une situation particulière de handicap. Dans Philippe Camberlein (éd.), *La personne polyhandicapée: la connaître, l'accompagner, la soigner* (pp. 73–92). Paris : Dunod. doi:10.3917/dunod.colle.2021.01.0073
- Rawls, J. (1971). *Théorie de la justice*, édition de 2009. Catherine Audart (trad.). Paris : Seuil.
- Sen, A. (2010). *L'idée de justice*. Paris : Flammarion.
- Stiker, H-J. (2017). *La condition handicapée*. Grenoble : PUG.
- Stiker, H-J. et Zucman, É. (2021). Introduction. Ce que l'histoire et la mémoire disent de la personne polyhandicapée. Dans Philippe Camberlein (éd.), *La personne polyhandicapée : la connaître, l'accompagner, la soigner* (pp. 45–69). Paris : Dunod. doi:10.3917/dunod.colle.2021.01.0045”

L'AUTEURE / ABOUT THE AUTHOR

Sara Zirari est doctorante en sciences de gestion à IAE Paris-Sorbonne Business School, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 8 bis rue de la Croix Jarry, 75013 Paris. Courriel : sara.zirari@gmail.com .

Collaborative Research, Public Inquiry, and Democratic Experimentalism: Contributions and How to Apply Pragmatism to Social Innovation Studies

Thiago Magalhães, Carolina Andion, & André Augusto Manoel,
State University of Santa Catarina, Brazil

ABSTRACT

This article explores the contributions of a pragmatist approach to social innovation studies. It characterizes the epistemological assumptions of pragmatism and its implications to conceive of “science in action.” It explores the contributions of pragmatism in developing a perspective to analyze civil society and its action to promote social innovation, focusing on the key notions of “public inquiry” and “democratic experimentalism.” The aim is to discuss the contributions, challenges, and limits of conducting pragmatic studies—from an analytical and methodological perspective—giving way to co-operative and engaged research that connects and co-ordinates teaching and knowledge transfer, theory and practice, experts and ordinary citizens, and knowledge and experiences in social innovation studies.

RÉSUMÉ

Cet article explore les contributions et illustre l'application d'une approche pragmatiste aux recherches sur l'innovation sociale. Nous débutons par identifier les postulats épistémologiques pragmatistes et leurs implications pour concevoir une « science en action », construite de manière collaborative et engagée. Ensuite, nous explorons les apports des pragmatismes pour développer une perspective particulière d'analyse de la société civile et de son action en faveur de l'innovation sociale dans les arènes publiques, en nous concentrant sur les notions clés d' « enquête publique » et d' « expérimentalisme démocratique ». Notre objectif est de discuter les apports, les défis et les limites de la conduite d'études pragmatiques—dans une perspective analytique et méthodologique de « l'ethnographie des arènes publics » —laissant place à des recherches coopératives et engagées qui articulent enseignement et transfert, théorie et pratique, experts et citoyens ordinaires, connaissances et expériences dans les études sur l'innovation sociale.

KEYWORDS / MOTS CLÉS : social innovation, democratic experimentalism, ethnography of public arenas, children and adolescent's rights, urban agriculture / innovation sociale, expérimentalisme démocratique, ethnographie des arènes publiques, droits des enfants et des adolescents, agriculture urbaine

INTRODUCTION

Several contemporary authors in the fields of public administration (Ansell, 2011; Shields, 2008), public action and public policies (Halpern, Lascoumes, & Le Galès, 2014; Lascoumes & Le Galès, 2007; Porto de Oliveira & Hassenteuffel, 2021; Zittoun, 2021), and public governance (Ansell & Gash, 2008; Sabel & Zeitling, 2012) have formulated new theoretical streams and analytical perspectives based on pragmatic philosophers, such as Charles Pierce, William James, and John Dewey, to understand public governance and the relations between civil society and the public sphere. Despite the particularities of each study, they all sought to go beyond the traditional government, public governance, and “third sector” views, and focus on the various forms of interaction and intersections between civil society and the government by analyzing “public action” as it is performed (Lascoumes & Le Galès, 2007). Thus, these analyses have tried to comprehend the effects of the multipolarity of the instituted powers, their fluidity, and decentralization in a more realistic manner.

These new approaches do not emerge in a vacuum; they are situated in a broader movement that occurs in contemporary social sciences (Cefaï, 2009; Chateauraynaud, 2017; Corrêa, 2019). This movement is manifested both by the recovery and current developments of classical pragmatism studies as well as by a pragmatic turn in contemporary sociology, sometimes called “sociological pragmatism” or “pragmatic sociology,” which gives way to a diversity of “pragmatisms”¹ or pragmatism-inspired theoretical traditions, such as the theory of critical capacity (Boltanski & Thévenot, 1999), the actor-network theory (Latour, 2012), and the theory of situated action (Quéré, 1997), to name a few. Some authors have characterized it as a “pragmatist turn” (Barthe, Rémy, Trom, Linhardt, Blic, Heurtin, Lagneau, de Bellaing, & Lemieux, 2016) in social sciences or as a plural movement that establishes new epistemes, positions, and methodological practices for social scientists (Corrêa, 2019; Frega, 2016).

This article explores the contributions of these new lenses to social innovation studies, showing, by empirical application, how they could move the research field forward. It begins by exploring the epistemic and methodological prisms of “pragmatisms” and their potential of providing a new analytical perspective to study social innovation, going beyond the individualistic and structuralist classical approaches (Andion, Ronconi, Moraes, Gonsalves, & Serafim, 2017) that are common in social innovation studies.

The second section discusses the contribution of the “democratic experimentalist” approach in social innovation studies, assessing the empirical use of this approach by an “ethnography of public arenas” (Magalhães, Andion, & Alperstedt, 2020) as a method.

The third section discusses how this approach inspired the application of an abductive and collaborative method that permits co-constructing knowledge with a “community of practices” in the public arenas of Florianópolis, Brazil. The fourth section presents and discusses the methodological route and techniques adopted in two fields of practice in Florianópolis: the promotion of children and adolescent’s rights, and urban agriculture. Finally, it provides some recommendations for future studies, considering the challenges and limits of studying social innovation under this pragmatic perspective of analysis.

APPROACHING THE PRAGMATISMS AND THEIR CONTRIBUTION TO SOCIAL INNOVATION STUDIES

Many authors point out that social innovation studies are still dominated by an instrumental perspective and lack a more robust foundation in the social sciences. Even though they are distinct from studies on innovation, the predominant approach still associates social innovation with technology and production cycles to promote economic development, based on a Schumpeterian perspective (Andion et al., 2017; Cajaiba-Santana, 2014; Howaldt, Domanski, & Kalekta, 2016; Montgomery, 2016).

Over the last two decades, however, there has been increasing interest in the study of social innovations and their effects, resulting in a diversity of concepts and approaches (Nicholls, Simon, & Gabriel, 2015; Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, & James, 2014). Despite this, many authors point out that a certain polarization of perspectives in the field persists, resulting in two major interpretations (Andion et al., 2017; Cajaiba-Santana, 2014; Lehtola & Stahle, 2014; Lévesque, 2016; Montgomery, 2016).

The standard analytical perspective—here called neo-Schumpeterian or evolutionist—is common in the fields of administration and economics. Some of the representative authors of this theoretical stream define social innovation as a new idea or combination that responds to social needs (Mumford, 2002; Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010; Nicholls, 2010). The model is promoted mainly through social entrepreneurship and emphasizes business-like solutions to social problems (Phillips et al., 2014).

This perspective aims to conceive of new solutions to social problems and generate income for the most vulnerable populations by fostering social or impact businesses. Social innovation becomes the responsibility of market agents. It is interpreted as a vector to expand production and consumption with the inversion of the market pyramid (Hall, Matos, Sheehan, & Silvestre, 2012) or it is created from new entrepreneurial initiatives, such as more efficient and accessible public and social services. From an epistemic point of view, this perspective adopts a positivist and normative discourse. It can be characterized as functionalist and non-critical (Andion et al., 2017; Montgomery, 2016), since social innovations are considered agile, creative, and cost-effective solutions to address both old and new social problems.

The second perspective—here called institutionalist and critical—deals with social innovation as a means to achieve broader social transformations, including changing the modes of production and consumption, social relations, and current cultural patterns (Bouchard, 2013). The authors of this perspective make a clear criticism of the dominant economic system and interpret social innovations as vectors for creating new forms of economic and productive organization that are based on the tradition of social and solidarity economy (Lévesque, 2016). Here, social innovation plays an important role in expanding socio-political capacity and access to resources, reinforcing citizens' participation and rights (Moulaert, MacCallum, Mehmood, & Hamdouch, 2005). From this perspective, collective actions have a fundamental role, and social innovation is interpreted as an intervention produced by different actors and sectors that have the objective possibility of promoting new development styles, not just companies and entrepreneurs.

The aim of this article is to put forward a research agenda that opens new analytical perspectives to study social innovation beyond this polarization. Greater interdisciplinary dialogue is crucial in the field of social sciences. Approaches that consider the relationship between dimensions and scales traditionally separated in classical studies—such as individual versus institutional, micro versus macro, experience versus structure, and economic and technical versus social and political dynamics—are highly relevant. A pragmatist lens is key to analyze the phenomenon of social innovation and its interface with public action and public policies (Andion, 2021; Andion, Alperstedt, & Graeff, 2020; Andion, Alperstedt, Graeff, & Ronconi, 2021; Andion et al., 2017; Magalhães, Andion, & Alperstedt, 2020).

This third perspective does not disregard the contribution of the first two but rather promotes their interface, emphasizing the practices and experiences seen as an intermediary level between the creativity of action and institutional change (Frega, 2016). Analytically, this makes it possible to reconcile and consider the individual scale and everyday experience in promoting broader institutional changes, such as the process of constructing the social realm (Latour, 2012). It is important to state that such a perspective has been increasingly discussed in recent social innovation studies (Howaldt, Kaletka, Schröder, & Zirnguebl, 2018, 2019) that emphasize abductive, multi-scalar, multi-actor, and multi-disciplinary analytical approaches to understand social innovations as “experiences” embedded in the fields of practices they impact. Some authors, however, have adopted a “performative perspective,” which gives space to empirical work about the experiences of co-producing social innovations and exploring their interface with public policies and politics (Klein, Laville, & Moulaert, 2014).

In light of these recent studies, analytical streams inspired by pragmatisms could provide a new lens that helps overcome this polarization and (re)interpret social innovations and their effects on public action and the governance of public policies (Andion et al., 2017). Such perspectives can offer new avenues to advance research in the field. The different branches of contemporary pragmatisms in social sciences offer not only a new method to study social innovations but presuppose a new interpretation of what “society” is and “how it is formed.” This offers a new ontological, epistemological, and methodological reading of the phenomenon (Corrêa, 2019; Frega, 2016).

Without exhausting the discussion, which is beyond the scope of this article, the summaries made by Diogo Corrêa (2019) are very pertinent. He highlights three positions for researchers who want to develop pragmatic studies in social sciences that could be applied to social innovation research. The first position refers to a break with the dominant “social” ontology: understanding that the constitution of the social realm is a problem that must be examined. Latour (2012) and other pragmatists do not believe in a social dimension that is separate from other dimensions of real life. The “social” is then (re)defined based on the principle of “ontological freedom,” which expands beyond what is human or what can be seen and interpreted by the researcher’s assumptions or models. In this sense, an image of “social” and social innovation is self-constituting, embedded, plural, broad, and inclusive.

The second position is epistemological and refers to respect for the metrics and justifications produced by the researched actors. For Corrêa (2019) this implies an attitude of delegating what is pertinent, fair, real, true, authentic, et cetera, to the actors. Knowledge is neither deductively con-

structed by a rationalist perspective (from the researcher's hypothetical definitions or the theory) nor by the empirical rigour of inductivism, defended by positivists and neo-positivists. Here, the co-construction of knowledge is emphasized through the interaction between researchers and the communities studied and between theory and practice, focusing on lived experiences and abductive forms of analysis (Timmermans & Tavory, 2012).

Finally, emphasizing the construction of the social realm (based on experiences) requires researchers to change their methodological position. Thus, the subjects' experiences in situations or moments of proof or controversies gain importance. For Corrêa (2019), this means giving space not only for regularities and what is already stabilized in the social realm but also for the non-determined situations, conflicts, proof situations, and "warning signs" (p. 269) generated by the different actors themselves. In these moments of bifurcation, actors question the status quo, present their justifications and arguments, and redefine the course of action, creating new possibilities of agency and new visions about the future.

Therefore, a pragmatist analytical approach for studying social innovations based on Carolina Andion, Luciana Ronconi, Rubens Lima Moraes, Aghata Karoliny Ribeiro Gonsalves, and Lilian Brum Duarte Serafim (2017) and Carolina Andion, Graziela Dias Alperstedt, and Júlia Furlanetto Graeff (2020) is proposed (see Table 1). It is important to note that this summary is not exhaustive and was constructed here for didactic purposes. In practice and in the current debate in the field's literature, these perspectives are permeable; they communicate and relate to each other.

Table 1: Analytical approaches in the field of social innovation

	Neo-Schumpeterian/ Evolutionist	Institutionalist/ critical	Pragmatist
How social innovation occurs	Through entrepreneurship in response to social needs. Relies on problem diagnosis cycles, proposition of new solutions, prototyping and testing, support, dissemination, and systemic change.	Through collective action, organized or not, and often with struggle, resistance, and contestation (changes in power relations)	By problematization and publicization processes and in the interface between the creativity of the action and the regularity of the social realm. Relies on experience and public inquiry.
How social innovation is defined	New idea that works and responds to a social demand	Change in cultural and institutional patterns	Transformation of a problematic situation (generating consequences) through the mobilization and action of different actors and actants around a public problem.
Interpretation of public problems	Public problems as specific social demands	Public problems are macro-structural related to production and consumption models and development styles	Co-conception and co-control of public problems, which are experienced locally as problematic situations that could be faced by public inquiry processes (democratic experimentalism)

Table 1 (continued)

	Neo-Schumpeterian/ Evolutionist	Institutionalist/ critical	Pragmatist
Devices, strategies, and instruments to promote social innovation	Projects, social businesses, and impact businesses	Social and solidarity economy. Collective action and self-organization	Learning processes, pluralism, and intersectionality
Who is the protagonist?	Social entrepreneur and social business	Social enterprises, institutions, norms, and conventions	Collective actions, networks, and ecosystems
Predominant logic	Business, mercantile	Critique	Relational, agency
Representative authors	Geoff Mulgan, Robin Murray, and Julie Caulier-Grice	Benoit Lévesque, Juan-Luis Klein, Denis Harrisson, Marie-Bouchard, and Frank Moulaert	Daniel Cefai, Francis Chateauraynaud, and Bruno Latour
Epistemology, paradigms, and theoretical streams of inspiration	Utilitarianism/rationalism, methodological individualism	Dialectics/neo-Marxism/new social movements, critical studies, theory of regulation and conventions	Pragmatism, pragmatic sociology

Source: Adapts and expands the study by Andion et al. (2017)

The pragmatist approach, however, implies another interpretation of social innovations, one that considers the relationships between agents and structures as expressed in the debates about “democratic experimentalism” and “public investigation,” as further discussed in the next section.

Studying social innovation using a pragmatist perspective: Contributions and the implementation of a democratic experimentalism approach

Charles F. Sabel and Jonathan Zeitlin (2012) argue that an experimentalist approach to governance is central in a world with global, turbulent, and unpredictable public problems. Such governance refers to a “recursive process of provisional goal setting and its constant redefinition, based on collaborative learning” (p. 3). For Christopher Ansell, Eva Sørensen, and Jacob Torfing (2020), the COVID-19 pandemic is an example of the need for constant adaptation to address public problems in today’s world.

In a pragmatist perspective—defended by John Dewey (1927)—this experimentalist form of governance is linked to how social actors face public problems, learn from them, and act collaboratively in response. In these processes, which constitute “public inquiries,” they could form “publics” that perform “public arenas.” For Daniel Cefai (2002), public arenas are spaces of conflict and agreement where public actions are performed. In this perspective, something “public” is not limited to government, and the processes that make possible the democratic construction by state-society inter-

action becomes the central point for researchers to examine. Thus, the systematic observation of public arenas helps explain how actors and devices report to each other and commit themselves (or not) to a collective effort to define and control “problematic situations” and their effects, which sometimes leads to social innovations.

Ansell (2011) and Roberto Frega (2019) explore this process as a “democratic experimentalism,” understood as an opportunity to transform what is instituted, which is essential to reinvent democracy and reconnect local actions and the broader processes of social change, a critical issue for advancing the agenda of social innovation studies. Democratic experimentalism can provide theoretical and analytical insights to comprehend how democracy is related to social innovation and civil society’s role in reinforcing (or not) democracy (Ansell, 2011; Frega, 2019). In addition to identifying the extent and limits of participatory processes, it means recognizing how the design of institutions happens while facing common undesirable consequences of life.

Experimentation refers to seeking innovative solutions, inquiring and testing to reduce errors in responses to problematic real-life situations. *Democratic* is related to the processes of mutual collaboration and learning, and valuing various forms of knowledge and expertise, especially of the affected public and the more vulnerable. Ansell (2011) and Frega (2019) consider this process of collective and transformative learning based on public inquiry to be an important element in the revitalization of public actions in current democracies.

But how can we put this approach into practice and assess the process of public inquiry and democratic experimentalism that results in social innovations in real life? The Center of Social Innovation in the Public Sphere (NISP) at the Santa Catarina State University in Brazil was established in 2013 and has developed numerous studies inspired by this broad question and the pragmatist positions briefly discussed above.²

From 2013 to 2016, the NISP conducted the research project Civil Society and Social Innovation in the Public Sphere to understand the extent to which social innovation initiatives promoted by civil society actors respond to public problems and influence public arenas and policies. The project took a theoretical and methodological approach, studying several social innovation initiatives in different public arenas at federal and local levels (Andion et al., 2017; Andion, Moraes, & Gonsalves, 2019; Gonsalves & Andion, 2019; Moraes & Andion, 2018).

The findings of these first research projects demonstrated the need to follow social innovations to adequately assess their impacts on civil society, public policy, and public governance. Their conclusions showed the need to consider experiences in time and space using a multiscale and multi-sectoral approach, since social innovation is a process of coping with problematic situations in everyday politics (Andion et al., 2017). At this point, the study confirmed that social innovation does not result from a single actor but emerges through associations in networks and within a “political ecology.” It is a non-linear process with unpredictable outcomes that differs from the classical and diffused vision of social innovation as a progressive process composed of prompts, proposals, prototyping, sustaining, scaling, and systemic change (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010).

In order to follow these dynamics, a continuation of the first project was started at the NISP through longitudinal and systematic research of public arenas in the city of Florianópolis, Brazil.³ Thus, in 2017, the NISP, in partnership with the Observatory of Social Innovation of Florianópolis (OBISF), implemented a project to co-ordinate the research with teaching and community engagement.

The Observatory is being implemented through a collaborative digital platform, built in partnership with almost fifteen institutions, to promote the cartography of the city's social innovation ecosystem (SIE), which is formed by support actors and social innovation initiatives. The collaborative digital platform developed by the OBISF and the team's dedication to map and visit the social innovation initiatives in situ made it possible to produce an interactive map of the social innovation ecosystem of the city.

In February 2022, the map was comprised of 594 initiatives that promote social innovation (216 were observed/visited, 327 were mapped, and 51 were inactive) and 486 actors that support these initiatives. They are mobilized around the 16 public arenas that are publicized in the platform,⁴ and many of them are the subject of ethnographical studies that illuminate the real issues experienced by ordinary citizens in the city.

In addition to a structural analysis of the SIE, its network, and the interactions among actors, the map's ultimate goal is to strengthen and disseminate public inquiry practices, contributing to reinforcing the dynamics of democratic experimentalism and to promote the systems of governance that contribute to more sustainable development.⁵ Through the articulation between teaching, research, and transfer, undergraduate and graduate students and professors observe, follow, and reinforce experiences of social innovations in the city's public arenas. It makes it possible to identify and strengthen the "social innovation living labs [SILLs]" (Magalhães, Andion, & Alperstedt, 2020, p. 21) already existing in these public arenas by carrying out actions within these "communities of practices."

A research method exploring the "ethnography of public arenas" based on design experimentalism (Ansell, 2012) was designed and performed. The method:

- Focuses on real and lived experiences—not on those produced in intramural university "laboratories."
- Promotes interactions between subject and object, and their importance in research, by valuing actors' justifications, knowledge, and practices.
- Accounts for multiple forms of causal links, measurements, and tests, in particular the metrics developed by the different people impacted.
- Allows space for error, learning, the formulation and reformulation of hypotheses, discussion, debates, and the validation of research results in collaboration with the people studied.
- Promotes theoretical "excavation" and the methodological craftsmanship, dialogue, and triangulation of different qualitative and quantitative research approaches and methodologies from an abductive standpoint.
- Favours the idea of a "political ecology" and a plurality of relations and interactions in the SIE, rather than an ideal of universality or an SIE model of analysis.

To promote these processes of knowledge co-construction, the study sought to identify and strengthen the field of public policies in the city by following and reinforcing social innovations and linking them with public policies. The proposal was not to promote a “smart city” but to reinforce democratic governance in public arenas by encouraging the principles and practices of public inquiry (Dewey, 1938). The next section discusses the method and research strategies used and lessons learned from the ethnography in two fields: the promotion of children and adolescent’s rights, and practices related to urban agriculture in Florianópolis.

Ethnography of public arenas as a method: Advances, challenges, and learning from its application in social innovation studies

This section discusses how social innovation is accessed and understood in the ethnography of public arenas. The ontological, epistemological, and theoretical debates briefly presented in the previous sections support the methodological path and the research strategies adopted in this study. Each research project developed within the scope of the Observatory has its own design and research path. However, there are certain common “moments” that consolidate the theoretical-analytical framework of the ethnography (Magalhães, Andion, & Alperstedt, 2020).

Inspired by Cefai (2002), public arenas are perceived as formed in multiple places and moments, with a great dispersion of scenes, fields, discussions, and logics of action among the different publics. These spaces are not only approached as places of struggle or representation but also as an environment previously occupied, inhabited, and appropriated by their participants as “social worlds” (Cefai, 2015, p.332) in which they practice modes of engagement, grammars of complaint, signs, devices, et cetera (Berger, 2020).

To capture this complexity, the research design privileged a multiscale and multisectoral perspective (Revel, 1996) to capture different scenarios and scenes where the arena networks unfold. Table 2 summarizes the moments of the research that were not developed linearly, respecting the research indetermination, the pragmatist positions (Corrêa, 2019), and the abductive approach (Timmermans & Tavory, 2012). Each moment had objectives, research strategies, spaces where these strategies were implemented, and questions that guided the research.

Table 2: Analytical focus and methodological path exploring the ethnography of the public arenas

Moment	Focus	Research strategy	Locus of the study
Cartography and analysis of public arena’s network	Understanding the outlines of the public arena, the main actors, and interactions (structural analysis)	Mapping, cartography	Social innovation ecosystem, networks that form the public arena
Guiding questions: Who are the support actors? What are their roles? Which initiatives aim to respond to the cities’ public problem? What are the problematic situations that they aim to address? What are the interactions established? Whom are the people affected? What are the proposed solutions? What are the methodologies and technologies presented? What is the incidence in public arenas?			

Table 2 (continued)

Source: Adapted from Magalhães, Andion, and Alperstedt (2020)

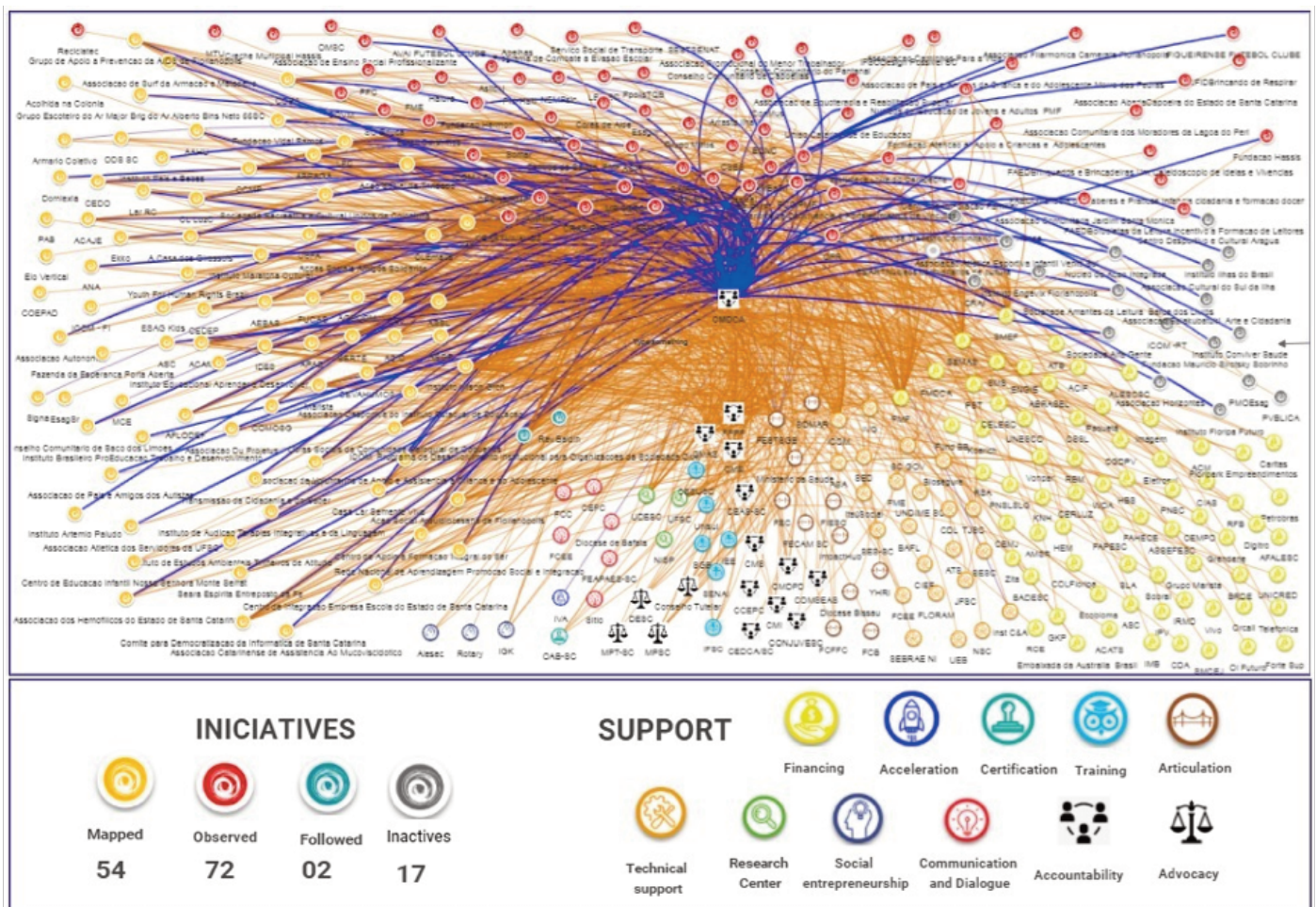
Moment	Focus	Research strategy	Locus of the study
Reconstitution and analysis of the public arena's trajectory	Reconstitution of trajectory of the public arena (and the public problems ballistic) and the problematic situations experienced	Document analysis, systematic observation, and interviews with actor	Agenda of the media, governmental agenda, mechanisms of public action and public scenes and situations
Guiding questions: Who are the spokespersons? What are the events? What are the themes discussed? What problematic situations have people lived? How are these situations faced? What are the consequences? What is the narrative when facing the problem? What are the arguments? What are the controversies?			
Identification and observation of the scenes of reciprocal adjustment	Identification and observation of scenes of commitment and/or conflict among different publics engaged in the public arena	Direct, continued, and systematic observation	Spaces of connection and dialogue, such as the forums or councils of public policies; public scenes and situations
Guiding questions: How are the actors organized to request their demands? What are the legal and institutional mechanisms, objects, and rules that the public used to protect the rights of children and adolescents? How can representation and legitimacy be built in the public arena? What is the scale of publicity used in the arena? Who are the protagonists, the spectators, the narrators, and the audience? Who is responsible?			
Follow-up with different publics and their life experiences	How does the action occur (if it does), and what are the consequences? Recovery time sequences while they are produced.	Direct and systematic observation	Government agencies and civil society organizations that act with children and adolescents' rights in the city
Guiding questions: How do affected people understand the public problem? Do they mobilize and act around this problem? How? How does the attribution of responsibility, the elaboration of a complaint, the unfolding of a violation of right occur? What are the consequences for the affected people? Do they publicize their problems? How?			
Collaboration, sharing, and validating research results with affected publics	How do the surveyed subjects perceive and (re)signify the research results?	Community service (extension), workshops, and focus-group/Interviews	Projects and workshops with different publics surveyed (government, civil society, universities, children and adolescents, families)
Guiding questions: How do the researched people perceive and (re)signify the research results? What are their impressions, questions, dilemmas, difficulties? What feedbacks?			

The cartography and analysis of public arenas

The cartography, made by the OBISF digital platform, makes it possible to retrace the network that constitutes the public arenas and their interactions. This part of the research asked: Who are the support actors in the social innovation ecosystem? What are their roles? Which initiatives aim to respond to the city's public problems? Which problematic situations do they aim to address? What are the interactions? Who is affected? What are the proposed solutions? What are the methodologies and technologies presented? What is the incidence in public arenas?

One of the most prominent public arenas—the promotion of the rights of children and adolescents—has been studied in the city since 2017. The network was mapped until July 2020, and it was formed by 129 social innovations initiatives (which comprised 40% of the total initiatives mapped) (see Figure 1). Of those, 75 were observed (yellow) through fieldwork and 54 were mapped (red). In addition, 17 initiatives ended their activities during the period (i.e., they were inactive) (grey).⁶ Finally, the figure shows the mapping of 138 organizations that offer different types of support to social innovation initiatives. Note that the number of network components is larger than reported because it also includes the partners of the identified actors.

Figure 1: Representation of the protection of children and adolescent's rights in Florianópolis



Source: Based on the OBISF (n.d.) platform

In the cartography of urban agriculture, 74 social innovation initiatives were identified. According to the platform's status, 39 of them were observed, 26 were mapped, and nine were inactive. In addition, 71 actors were identified as providing support activities. See Figure 2 for an outline of the network of this field of practice.

The cartography does more than map the actors and retrace the network that comprise the public arenas, it also makes it possible to characterize them and their dynamics. In the field of urban agri-

The organic waste arena is organized around the problem of waste destination and aims toward a decentralized management that reduces the pressure on the region's landfill by transforming waste into resources for agriculture. The constellation of practices and actors that compose the arena includes the city's urban cleaning public agency; the Federal University of Santa Catarina; several community initiatives, such as the gardens themselves; impact businesses; some public programs; and civil society organizations (CSOs), such as the Center for the Study and Promotion of Group Agriculture (CEPAGRO) and the Çarakura Institute. It is also important to mention the actions of the agroecological mandate of Councilperson Marquito, a historical activist in the area elected for his second parliamentary term, and the creation of the Composting Network in 2018.

The public arena of food security and nutrition is mobilized around issues of hunger, poverty, and the promotion of food security and adequate nutrition, which are established in the Constitution of the Federative Republic of Brazil. The problem was further aggravated with the advent of the COVID-19 pandemic. Dozens of community gardens and several actors active in the composting dynamics were also observed in this arena, such as the Agroecological Mandate, CEPAGRO, and the Çarakura Institute. As the social emergency deepened, several initiatives were created, such as solidarity kitchens, planting initiatives, and the purchase and donation of food by universities, CSOs and family farmer networks and initiatives. Here, the issue of urban agriculture intersects with initiatives, resulting in the creation of a popular restaurant and the effective implementation of public policies for food security in the city.

Finally, the production and consumption cycles arena are organized around the negative socio-environmental consequences of the dominant modes of production and consumption, especially of food, and aims to build shorter, more sustainable cycles that include the consumer as co-responsible. This includes family farmers operating in the city; sustainable urban farms; more responsible forms of commercialization, such as fairs, consumer groups, farmer groups, and networks linked to agroecology practices. Once again, the work of the Agroecology Mandate and the Federal University stand out.

Although each of the public arenas in urban agriculture has its own dynamics, the reflexivity that makes them possible emerges from similar practices: food cultivation and all that precedes and succeeds it. In all the dynamics, actors play a role of articulation, training, and technical support.

While denser, the network that forms the public arena promoting the rights of children and adolescent is more homogeneous and institutionalized. The analysis showed the importance of civil society action in this field of practice. Of the total of social innovation initiatives mapped, 109 (84%) were civil society initiatives. In addition, 11 were government actions, implemented by 177 public policy instruments, seven were universities initiatives, and two were actions promoted by businesses.

The 109 civil society initiatives are the majority (87%), and more than half were operating for more than 20 years in the territory. However, only 66 percent were officially registered in the Municipal Council of Defense of Children and Adolescent's Rights (CMDCA). These data demonstrate the disintegration and displacement of many civil society initiatives from public policy, networks, and spaces of control. They show, however, that representation and participation in the defence of rights

by civil society takes place in a concentrated and specialized way, leaving behind a plurality of actors and the affected audiences—children, adolescents, and their families—which still seem far from the public arena.

Most of the initiatives have religious, voluntary, or community origins, and the majority are financed by the municipal public policy and fund of children and adolescent's rights (FIA). So, the majority of CSOs that interact with the government and public policy are “pioneers,” or have operated for more than ten years, that originated as charitable endeavours, promoting standardized services typified by the National Social Assistance System. Among the governmental actors, the centrality of social assistance is also revealed. The policy had a strong concentration in social assistance, regarding instruments and services aimed at assisting children and adolescents in the municipality, such as education, health, culture, and sports. It results in poor co-ordination and intersectionality among public policies.

All these actors interact and mobilize around an array of increasingly challenging turbulent public problems that have intensified due to the pandemic. Data collection indicates that one in five children and adolescents in the city belong to families that earn less than U.S.\$100 per month (Ministério do Desenvolvimento Social, 2020), which indicates that more than 20,000 children live with socio-economic vulnerabilities and risk having their rights violated. In this context, some central issues emerge, including greater exposure to risk and a lack of support services for adolescents; an aggravating expansion of rights violations and underreporting during the pandemic; a lack of vacancies in nurseries and schools; a constant demand for specialized health services; and the expansion of the number of adolescents involved with crime and drug trafficking and consumption.

ACCESSING THE ARENAS, THEIR PUBLICS, AND THEIR LIVED EXPERIENCES

In addition to this structural analysis of the arenas' networks and interactions, the study identifies and follows scenes of reciprocal adjustment and offers access to the publics and their lived experiences. The main questions in these moments were: How are the actors organized to request their demands? What are the legal and institutional mechanisms, objects, and rules that the publics used to respond to public problems? How can representation and legitimacy be built in the public arena? What is the scale of publicity used in the arena? Who are the protagonists, spectators, narrators, and audience? Who is responsible? How do affected people understand the public problem? Do they mobilize and act around this problem? How does the attribution of responsibility, the elaboration of a complaint, and the unfolding of a violation occur? What are the consequences for the affected people? Do they publicize their problems? How?

It makes it possible to understand how the public mobilized in the public arena interpret, discuss, and act, and the consequences of promoting or hindering the dynamics of public inquiry, democratic experimentalism in public governance, and social innovations. It was essential for this process to deeply explore the associations, regimes of co-ordination, and movements. This was conducted through different research strategies: analyzing documents (examining minutes, reports, discussion on social networks, etc.); participating in the identified spaces of co-ordination, debate, and social accountability and control, such as the CMDCA, the Forum of Public Policies of Florianópolis (FPPF), and the Rede Semear forum in urban agriculture; and interviewing spokespeople and focus groups

and workshops. Such strategies made it possible to access situations of co-ordination, commitment, and conflict between the different actors in these arenas and the processes of problematizing and publicizing these “situations” (Cefai, 2002).

In addition to interviews, the systematic observation of consultation spaces and focus groups (situations mobilized by the researcher) involved research in action and/or participant observation. In the case of the public arena of the rights of children and adolescents, several projects were developed with the researched initiatives in partnership with the Greater Florianópolis Community Foundation (ICOM) and CMDCA. In 2018, the Laboratory of Institutional Strengthening was developed, involving 40 CSOs in the city's four regions. The project was developed through three days of workshops to prepare the CSOs to propose intervention projects to their publics. In addition to these workshops, different actors working in the system of guaranteeing rights for children and adolescents rights in the city were invited to participate in five dialogue sessions.

This process allowed the research team to be involved in the preparation, discussion, and publication of the final version of the decennial plan for the rights of children and adolescents in the municipality from 2018–2022, with the provision of an illustrated version to facilitate the dissemination of the content. The process also involved the planning and implementation, in November 2018, of the municipal pre-conference, which was attended by around 100 children and adolescents and more than 20 educators from different public and private schools and CSOs. They drew up proposals to take to the tenth Florianópolis conference in February 2019.

In 2019, this process continued with the Institutional Development Journey project. This project included an 85-hour training process, from May 2019 to March 2020, attended by 30 leaders from 15 CSOs registered in the CMDCA that together serve approximately 3,300 children and adolescents. The project involved 13 meetings that addressed governance, resource mobilization, project design, and political incidence in public policies. The project also included the joint construction of a documentary video on the role of CSOs in public policies in the city.

Finally, from 2019 until 2021, the *Articula Floripa* project was developed. This project aims to strengthen the municipality's SGDCA, promoting spaces for meetings, training, and relationship among actors. The impetus for carrying out the project is to strengthen the network and promote the role of the CMDCA within the framework of the 30 years of the Child and Adolescent Statute (ECA) in Brazil, celebrated on July 14, 2020. A campaign and a series of events and materials were developed to mark and reflect on the trajectory of this policy in the city.

In the field of urban agriculture, the researcher followed a specific experience—the *Rede Semear*—by participant observation. The trajectory of *Rede Semear* was retraced through documents and interviews from July 2020 to August 2021. The members of *Rede Semear* described it as a space to connect and build governance for public urban agriculture policies in the city, aiming at the political-institutional recognition of these practices. The city has decades of experimentation in the area, and the practitioners felt the need for institutional recognition of these practices.

In 2015, the first Municipal Urban Agriculture Meeting was held, bringing together practitioners, experts, CSOs, and government actors, and *Rede Semear* was created. Its main action has been

the organization of the annual Municipal Urban Agriculture Meeting, a space for discussion, raising awareness, and collectively formulating demands to public authorities through the drafting of a political declaration. In addition, the network has played a role in the construction of the Municipal Urban Agriculture Program, in the change of local actions of the state rural extension agency, in the allocation of budget resources directly to urban agriculture, and, although unsuccessfully, in the maintenance of rural areas in the city's urban zones.

When the participant observation of Rede Semear began in early 2020, it was always considered as a space of joint construction between civil society and government. Over time, however, the absence of a systematic commitment from the authorities in the local government to urban agriculture and to Rede Semear became apparent. There was a commitment from some street-level bureaucrats who promoted the practices with the civil society and inside the government itself. The government ended the relationships with the network at the end of 2020 and completely closed the dialogue. Rede Semear showed the problematic and unstable nature of the process of building governance, in which the creative dynamics of real life continuously collide with the formalism of government.

In this sense, the public arenas are permeated by disputes and controversies. They are immersed in the city's political culture and system and the broader disputes for power. This enhances the clash between the creative dynamics of the actors and the established institutionalized powers. "Official politics" tends to disenfranchise, diminish, and make invisible initiatives that do not "belong" to them. In this sense, the official public power in the municipality does not incorporate local actions to strengthen democracy but act as a form of co-optation and appropriation to promote its political project.

Even with this resistance, the analysis of Rede Semear demonstrates that the encounter between the creativity of life and the regularity of formal institutions is fundamental for the maintenance of democracy. Through "invented spaces," such as Rede Semear, or "invited spaces" (Ay & Miraftab, 2016, p. 2), such as a city council, it is possible for democratic experimentation to reach institutions and produce social changes and social innovations.

RECONSTITUTION AND ANALYSIS OF THE PUBLIC ARENA'S TRAJECTORY

This extensive fieldwork and the projects developed collaboratively in the two case studies made it possible to establish and exercise co-operative research, applied and implied. As a result, the trajectory of the public inquiry and experimentation processes in these arenas were reconstituted, and the project recognized and collaborated with the diverse publics that mobilize around these spaces of confrontation and collaboration. The main question in this moment of the research was: Who are the spokespeople? What are the events? What are the themes discussed? What problematic situations have people lived? How are these situations faced? What are the consequences? What is the narrative when facing the problem? What are the arguments? What are the controversies?

THE GAME OF SCALES

The game of scales, which entails crossing different perspectives of analysis, makes it possible to identify:

- the main events and mechanisms of the public arena in this period, reconstituting the scenario for the problematic situations;

- the main spokespeople and publics mobilized from these arenas (and, by extension, those who are absent), their roles, and their forms of engagement;
- the successive confrontations of problematic situations and how they are overcome, highlighting the learning processes and the activities of co-creation, dissemination, and sharing;
- the effects and developments of these arguments and actions, regarding their capacity to criticize, problematize, deliberate, denounce, and make judgements, which have consequences both in response to public problems and in the governance of public policies.

In short, this analysis made it possible to highlight the possibilities and limits of the dynamics of collective learning in this network, the extent to which they generate democratic experimentalism, and what this means to public action. The research help understand how and the extent to which the dynamics identified in these public arenas influence public governance and changes public policies.

COLLABORATION, SHARING, AND VALIDATING RESEARCH RESULTS WITH THE AFFECTED PUBLICS

During the research, preliminary results were shared with the participants for their perception, understanding, and co-construction. This is consistent with the pragmatist epistemological position (Corrêa, 2019): the academic production needs to make sense to the actors and be grounded in their daily operations of problematization and publicization. Here, strategies such as focus group, projects, and workshops with different partners and actors were developed. The results were shared to understand: How do the subjects perceive and (re) signify and co-produce the research results? What are their impressions, questions, dilemmas, and difficulties? What feedback do they have?

These outcomes co-construct a portrait of the public arenas and systematize their trajectories. The results were analyzed, validated, and systematized in a doctoral thesis (Magalhães, 2020) and two dissertations (Manoel, 2022; Silva, 2020). The study in the public arena of the promotion of the rights of children and adolescents was summarized in a technical report publicized in the city. The research also subsidized the campaign that marked the thirtieth anniversary of the Children and Adolescent's (EAC) statute in the city, with the elaboration of a commitment letter in a process conducted during an online workshop. The letter was sent to all mayoral candidates in Florianópolis in October 2020, requesting their public responses in an attempt to influence the public agenda in upcoming municipal elections.

All this work made it possible to recover the narrative component of public actions and their constitution (Terzi, 2015) from the actors engaging in the study. This component is important not only for researchers but also for the actors who engage in the public arenas, contributing to identifying, systematizing, and understanding how social innovation contributes to democracy; how it is learned, exercised, and practiced in these fields; and its effects on public governance and public policies.

FINAL CONSIDERATIONS: CONTRIBUTIONS, CHALLENGES, AND THE LIMITS OF CONDUCTING PRAGMATIC STUDIES ON SOCIAL INNOVATION

Traditionally, epistemological and methodological debates in social innovation are affected by the

prevailing discussion in applied social sciences, emphasizing an opposition between positivist and anti-positivist approaches. Stepping back from this polarization, this article explored the contributions of a pragmatist perspective to social innovation studies.

The new ontological, epistemological, and methodological lenses proposed by pragmatism provide new possibilities in terms of research principles and practices. In social innovation studies, it can be inspiring to understand the interaction between civil society and government in the revitalization of the instituted and the reinvention of democracies through studying their experiences coping with public problems. This involves observing the work done by “crafting communities” or “invented spaces” (Ay & Miraftab, 2016, p.57) to shape institutions. In this sense, this article shows how pragmatism opens a space to exercise a political ethnography of public arenas, allowing us to understand its contributions and limits in promoting social innovations in the public sphere.

This method makes it possible to better understand and strengthen the mediation between the daily life of city inhabitants and institutional public policies. The cartography of social innovation ecosystems promoted by the OBISF built an open and collaborative database, accessible to the various actors that compose this ecosystem and beyond. It reveals the public problems not publicized in the city (based on evidence and lived experience, not just in official data and indicators); the diversity of the actors and “actants” that mobilize around them, their interactions and transactions, and the subsequent consequences; and the contours of the networks (always in motion) that compose these public arenas and their characteristics (who is in, who is out, the density of interactions, the degree of institutionalisation, the main instruments, the mediators, etc.).

Beyond this panoramic analysis, the research has made it possible to penetrate and follow the dynamics in these fields of experience. This made it possible to study and reinforce public policies in the making, based on the hybridization of the knowledge produced at the university and the knowledge co-created by these communities of practice. It is in this immersion in the public arenas that we seek to recover the trajectories of public problems and the mobilizations around them, co-constructing and systematizing knowledge about “doing democracy” in the city.

All this work has made it possible to follow the emergence and diffusion of social innovations and their interface with democracy and sustainability at the local level. Social innovations are understood as situated public actions—with a particular history, immersed in a political ecology, and in a geographical space—that could modify urban dynamics and trajectories. However, this kind of work requires dedication, continuous monitoring, and transdisciplinarity and openness to understanding the “other” (Berger, 2020). There are innumerable misunderstandings and tensions between researchers and research actors, between the researchers themselves, between different knowledges and disciplines, and between theory and practice.

This new way of researching, allied with practice, is not easy to conduct nor valued by the mainstream scientific community, which is still largely regulated by the metrics in terms of publications. However, the recent debate about open and collaborative science and its social impacts, as well as the urgency and robustness of current public problems, open space for the increasing importance and legitimacy of applied and embedded research—not only in the field of social innovation but in the social sciences as a whole.

NOTES

1. *Pragmatisms* is used in the plural because the influence of the pragmatist in the social sciences is broad and diverse; it is configured by a plurality of approaches. This article is inspired by both the contributions of classical pragmatism, especially the work of John Dewey (1927, 1938) and more recent developments in sociological pragmatism (Cefaï, 2002, 2009, 2017; Chateauraynaud, 2011, 2017, 2021). Due to limited space and to maintain focus, this article does not explore pragmatisms in depth, nor interrelate it with the debate on social innovation, which has already been done (Andion et al., 2017; Andion et al., 2021; Andion, Alperstedt, & Graeff, 2020; Magalhães, Andion, & Alperstedt, 2020). It discusses the contributions, limits, and challenges of conducting pragmatist studies in the field of social innovation.
2. Other works further discuss the construction of the theoretical, analytical, and methodological approach discussed here (Andion, 2021; Andion et al., 2017; Andion, Alperstedt, & Graeff, 2020; Magalhães, Andion, & Alperstedt, 2020).
3. Florianópolis is recognized as the national capital of innovation in Brazil. Among the 10 cities with the most innovative potential in the country, the Brazilian Ministry of Science, Technology, and Innovation elected Florianópolis. According to a survey by the Brazilian Startup Association, Florianópolis is the Brazilian city with the largest number of start-ups per inhabitant and is ranked second among connected smart cities in Brazil. This position, in conjunction with historical challenges and the new problems facing the city, calls into question whether all this movement has reinforced the dynamics of social innovation in the city. In other words, has the “Brazilian Silicon Valley,” as Florianópolis is called, been able to respond to its public problems in a more inventive and effective way than other cities?
4. For public arenas mapped by OBISF, see Observatório de Inovação Social de Florianópolis (n.d.).
5. For more about the analytical framework of the Observatory and its implementation see Andion, Alperstedt, and Graeff (2019) and Andion et al. (2021).
6. The social innovation initiatives are in constant analysis, followed by the Observatory’s team. There are three main categories of initiatives: the so-called observed initiatives are those that the OBISF’s team visited to complement and validate the information provided in the questionnaire applied when the initiative registers on the platform. The mapped initiatives are those that registered autonomously on the platform and have not yet been visited. Finally, the initiatives that are no longer operating are considered inactive.

REFERENCES

- Andion, C. (2021). L’Observatoire d’innovation sociale de Florianópolis, Santa Catarina, Brésil. Enquête et expérimenter au cœur de la vie civique. *Pragmata. Revue d’Études Pragmatistes*, 4, 624–667.
- Andion, C., Ronconi, L., Moraes, R.L., Gonsalves, A.K.R., & Serafim, L.B.D. (2017). Civil society and social innovation in the public sphere: A pragmatic perspective. *Revista de Administração Pública*, 51(3), 369–387.
- Andion, C., Moraes, R.L., & Gonsalves, A. (2019). In R. Cantu, S. Leal, D.S. Corrêa, & L. Chartain, L. (Eds.), *Sociologia, Crítica e Pragmatismo: diálogos entre França e Brasil*. Campinas, BR: Pontes Editores.
- Andion, C., Alperstedt, G.D., & Graeff, J.F. (2020). Social innovation ecosystems, sustainability, and democratic experimentation: A study in Florianópolis, Brazil. *Revista de Administração Pública*, 54(1), 181–200.
- Andion, C., Alperstedt, G., Graeff, J., & Ronconi, L. (2021). Social innovation ecosystems and sustainability in cities: A study in Florianópolis, Brazil. *Environment, Development and Sustainability*, 24(1), 1259–1281.
- Ay, D., & Miraftab, F. (2016). Invented spaces of activism: Gezi Park and performative practices of citizenship. In H. Daniel & G. Jean (Eds.), *The handbook of international development* (pp. 555–574). London, UK: Palgrave MacMillan.
- Ansell, C. (2011). *Pragmatist democracy: Evolutionary learning as public philosophy*. Oxford, UK: Oxford Scholarship.
- Ansell, C. (2012). What is democratic experiment? *Contemporary Pragmatism*, 9(2), 159–180.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543–571.

- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2020). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*, 23(7), 949–960.
- Barthe, Y., Rémy, C., Trom, D., Linhardt, D., Blic, D., Heurtin, J., Lagneau, E., de Bellaing, C.M., & Lemieux, C. (2016). Sociologia pragmática: guia do usuário. *Sociologias*, 18(41), 84–129.
- Berger, M. (2020). Écologie des savoirs urbains. Épreuves de la recherche-action au Metrolab Brussels. *Pragmata. Revue d'Études Pragmatistes*, 3, 430–491.
- Boltansky, L., & Thévenot, L. (1999). The sociology of critical capacity. *European Journal of Social Theory*, 2(3), 359–377.
- Bouchard, M.J. (2013). *Innovation and the social economy. The Québec experience*. Toronto, ON: University of Toronto Press.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42–51.
- Cefaï, D. (2002). Qu'est-ce qu'une arène publique? Quelques pistes pour une approche pragmatiste. In D. Cefaï & I. Joseph (Eds.), *L'héritage du pragmatisme, 2002* (pp. 51–82). Paris, FR : Editions EHESS.
- Cefaï, D. (2007). *Pourquoi se mobilise-t-on? Les théories de l'action collective*. Paris, FR : La Découverte.
- Cefaï, D. (2009). Como nos mobilizamos? A contribuição de uma abordagem pragmatista para a sociologia da ação coletiva. *Dilemas*, 2(4), 11–48.
- Cefaï, D. (2015). Mondes sociaux. Enquête sur un héritage de l'écologie humaine à Chicago. *SociologieS*. URL: <https://journals.openedition.org/sociologies/4921> [August 10, 2021].
- Chateauraynaud, F. (2017). A captura como experiência. Investigações pragmáticas e teorias do poder. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 32(95), 32–48.
- Corrêa, D. (2019). A sociologia pragmática em três gestos. In R. Cantu, S. Leal, D.S. Corrêa, & L. Chartain (Eds.), *Sociologia, crítica e pragmatismo: diálogos entre França e Brasil* (pp. 101–138). Campinas, BR: Pontes Editores.
- Dewey, J. (1927). *The public and its problems*. Chicago, IL: Swallow Press.
- Frega, R. (2016). Qu'est-ce qu'une pratique? In F. Chateauraynaud & Y. Cohen (Eds.), *Histoires pragmatiques* (pp. 321–347). Paris, FR : Éditions de l'EHESS.
- Frega, R. (2019). *Pragmatism and the wide view of democracy*. Gewerbestrasse, CH: Palgrave Macmillan.
- Gonsalves, A.K.R., & Andion. (2019). C Ação pública e inovação social: uma análise do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente de Florianópolis-SC. *Organizações & Sociedade*, 26(89), 221–248.
- Hall, J., Matos, S., Sheehan, L., & Silvestre, B. (2012). Entrepreneurship and innovation at the base of the pyramid: A recipe for inclusive growth or social exclusion? *Journal Of Management Studies*, 49(4), 785–812.
- Halpern, C., Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2014). *L'instrumentation de l'action publique*. Paris, FR : Presses de Sciences Po.
- Howaldt, J., Domanski, D., & Kaletka, C. (2016). Social innovation: Towards a new innovation paradigm. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 20–44.
- Howaldt, J., Kaletka, A., Schröder, M., Zirngiebl. (2018). *Atlas of social innovation: New practices for a better future*. Dortmund, DE: TU Dortmund University.
- Howaldt, J., Kaletka, A., Schröder, M., Zirngiebl. (2019). *Atlas of social innovation* (Vol. 2: A World of New Practices). Dortmund, DE: TU Dortmund University, European School of Social Innovation.
- Klein, J.L., Laville, J.L., & Moutaert, F. (2014). *L'innovation sociale*. Paris, FR : ERES.
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2007). *Sociologie de l'action publique*. Paris, FR : Armand Colin.
- Latour, B. (2012). *Reagregando o social: Uma introdução à Teoria do Ator-Rede*. Salvador, BR: Edufba.
- Lehtola, V., & Stahle, P. (2014). Societal innovation at the interface of the state and civil society. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 27(2), 152–174.
- Lévesque, B. (2016). Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes? *Interventions Économiques*, 1(54), 3–27.

- Magalhães, T.G. (2020). *Garantir direitos não é brincadeira: investigação, experimentação e inovação social na política pública de proteção integral de crianças e adolescentes em Florianópolis* (Tese de Doutorado). Florianópolis, BR: Universidade do Estado de Santa Catarina.
- Magalhães, T., Andion, C., & Alperstedt, G. (2020). Social innovation living labs and public action: An analytical framework and a methodological route based on pragmatism. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(spe), 680–696.
- Manoel, A.A. (2022). Semeadura da agricultura urbana em Florianópolis: arenas públicas, experimentações e desafios da governança para a sustentabilidade (*Dissertação de Mestrado*). Florianópolis, BR: Universidade do Estado de Santa Catarina.
- Ministério do Desenvolvimento Social. (2020). CadÚnico (SAGI – Censo SUAS/2020). URL: <https://aplicacoes.mds.gov.br/sagirms/portal-censo/> [May 1, 2020].
- Montgomery, T. (2016). Are social innovation paradigms incommensurable? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1979–2000.
- Moraes, R.L & Andion, C. (2018). Civil society and social innovation in public arenas in Brazil: Trajectory and experience of the movement against electoral corruption. *Voluntas*, 29, 801–818.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2005). *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Mumford, M.D. (2002). Social innovation: Ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14(2), 253–266.
- Murray, Robin, Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London, UK: The Young Foundation.
- Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (2015). *New frontiers in social innovation research*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34(4), 611–633.
- Observatório de Inovação Social de Florianópolis. (n.d.). *Início*. URL: <https://www.observafloripa.com.br/is-home> [July 23, 2021].
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2014). Social innovation and social entrepreneurship. *Group & Organization Management*, 40(3), 428–461.
- Porto de Oliveira, O., & Hassenteufel, P. (2021). *Sociologia política da ação pública: teorias, abordagens e conceitos*. Brasília, BR: ENAP.
- Quéré, L. (1997). La situation toujours négligée? *Réseaux*, 15(85), 163–192.
- Revel, J. (1998). *Jogos de escalas: a experiência da microanálise*. Rio de Janeiro, BR: Editora Fundação Getúlio Vargas.
- Sabel, C.F., & Zeitlin, J. (2012). Experimentalist governance. In D. Levi-Faur (Ed.), *The Oxford handbook of governance* (pp. 128–171). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Shields, P. (2008). Rediscovering the taproot: Is classical pragmatism the route to renew public administration? *Public Administration Review*, 68(2), 205–221.
- Silva, J.L. (2020). *Atuação das organizações da sociedade civil na garantia dos direitos da criança e do adolescente em Florianópolis* [Dissertação de Mestrado]. Florianópolis, BR: Universidade do Estado de Santa Catarina.
- Terzi, C. (2015, June 24). *La composante narrative du monde pratique*. Intervention au Congrès de l'AFSP.
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186.
- Zittoun, P. (2021). A abordagem pragmática de políticas públicas. In O. Porto de Oliveira & P. Hassenteufel (Eds.), *Sociologia política da ação pública: teorias, abordagens e conceitos* (pp. 201–222). Brasília, BR: ENAP.

ABOUT THE AUTHORS / LES AUTEURS

Thiago Magalhães holds a PhD in public administration from the State University of Santa Catarina, Brazil. Email: magalhaesgthiago@gmail.com

Carolina Andion is professor in the Department of Public Administration from the State University of Santa Catarina, Brazil. Email: andion.esag@gmail.com

André Augusto Manoel holds a master's degree in public administration from the State University of Santa Catarina, Brazil. Email: manoel130596@gmail.com

Les coopératives au secours des travailleurs de plateforme : quelles innovations contre l'ubérisation?

Olivier Rafélis de Broves
Université Laval

ABSTRACT

The paradox perspective is gaining in popularity among management scholars because it does justice to the increasing complexity of the environment in which organizations operate. We borrow the concept of paradoxical tensions to better understand the ambiguity of some cooperatives' attempts to address the challenges of the platform economy. The precariousness and heteronomy of work in this sector are widely documented phenomena. Platform cooperativism is then posed as an emancipatory alternative to platform capitalism. This article presents the results of a case study focusing on the Eva platform, which competes with Uber in Québec. Initially constituted as a solidarity cooperative, Eva Coop is controlled by its members and includes drivers in its governance. The field investigation explores the capacity of the cooperative model to prevent workforce casualization. The results suggest that the strong constraints exerted by the harsh competitive environment and the financial ecosystem create paradoxical tensions between the social and economic goals of the organization that are hard to resolve without structural changes.

RÉSUMÉ

La perspective du paradoxe gagne en popularité dans le champ de la gestion car elle rend justice à la complexité croissante de l'environnement dans lequel évoluent les organisations. Nous empruntons le concept de tensions paradoxales pour mieux saisir l'ambiguïté des tentatives du secteur coopératif pour démocratiser l'économie de plateforme. La précarité et l'hétéronomie du travail dans ce secteur sont des phénomènes largement documentés. Le coopérativisme de plateforme se pose alors comme alternative émancipatrice au capitalisme de plateforme. Cet article présente les résultats d'une étude de cas de la plateforme Eva, qui concurrence Uber au Québec. Constituée initialement sous la forme de coopérative de solidarité, Eva Coop est contrôlée par ses membres et intègre les chauffeurs à sa gouvernance. L'enquête de terrain explore la capacité du modèle coopératif à prévenir la précarisation au travail. Les résultats suggèrent que les contraintes fortes exercées par l'environnement concurrentiel et l'écosystème financier rendent les tensions paradoxales entre buts sociaux et économiques de l'organisation difficiles à réconcilier sans changements structurels.

Keywords / Mots clés : platform cooperativism, platform capitalism, uberization, work precariousness, autonomy, paradoxical tensions / coopérativisme de plateforme, capitalisme de plateforme, ubérisation, précarité, autonomie, tensions paradoxales

INTRODUCTION

Les plateformes numériques de travail à la demande comme Uber, qui ont connu une croissance exponentielle à la suite de la crise financière de 2008, ont été d'abord largement associées à l'économie collaborative ou « du partage » (Vanloqueren, 2015). Mais nombre de chercheurs se sont détournés de ce vocable pour lui préférer celui, axiologiquement plus neutre, d'économie de plateforme, voire de capitalisme de plateforme (Lobo, 2014; Slee, 2015; Srnicek, 2018). Mettant alors l'accent sur l'opposition entre les propriétaires de ces plateformes et les personnes mises au travail par celles-ci, il permettrait de mieux saisir la nouvelle configuration des rapports sociaux de production dans cette économie numérique.

Ainsi, parmi tous les angles sous lesquels cette nouvelle économie est scrutée, on identifie en particulier celui du travail. Nombreux sont les écrits de la décennie 2010 qui documentent le phénomène de précarisation du travail de plateforme (Abdelnour & Bernard, 2018; Casilli, 2019; Jamil, 2020; Jamil & Noiseux, 2018; Méda & Abdelnour, 2019; Scholz, 2013).

Face à cet antagonisme capital-travail et à ses effets délétères sur les conditions du travail numérique, a émergé à partir de 2015 le coopérativisme de plateforme (Scholz, 2016; Scholz & Schneider, 2016). À la fois mouvement social et ensemble de projets entrepreneuriaux, il enjoint les travailleurs des plateformes à se réapproprier leur outil de travail en dupliquant le noyau technologique des plateformes capitalistes pour l'intégrer dans des structures plus démocratiques : des plateformes coopératives (Scholz, 2017a). Détenues et gérées conjointement par leurs membres, ces coopératives seraient en mesure de prévenir les effets sociaux indésirables des modèles capitalistes et de contribuer à un développement économique émancipateur. C'est dans ce contexte qu'ont émergé au Québec les plateformes Eva et Radish, créées sous forme de coopérative de solidarité et concurrençant directement Uber. Les résultats présentés dans cet article sont basés sur une étude de cas d'Eva, plateforme coopérative pionnière au Québec dans la gestion algorithmique du transport. Les fondateurs d'Eva ont cherché à instrumentaliser la forme juridique de la coopérative, issue de la longue tradition de l'économie sociale, pour l'appliquer au dernier avatar de l'économie numérique. Cette innovation sociale aux ambitions émancipatrices combine ainsi la technologie de la chaîne de blocs, le modèle de la plateforme numérique et les pratiques organisationnelles démocratiques de la coopérative de solidarité dans un agencement inédit. Eva constitue ainsi un sujet idéal pour saisir les tensions entre ambitions du mouvement (du coopérativisme de plateforme) et réalités du terrain, dans une province dotée d'un écosystème de soutien à l'économie sociale ancien et développé (Arsenault, 2018).

L'article revient d'abord sur l'appareillage théorique de la recherche, basé sur la perspective des paradoxes (Audebrand et al., 2017; Lewis, 2000; Lewis et Smith, 2014; Michaud et Audebrand, 2021; Michaud, 2011; Smith et al., 2013; Smith et Lewis, 2011). Récemment popularisée pour l'étude des coopératives, l'analyse des tensions paradoxales dans les entreprises démocratiques

et collectives serait particulièrement féconde pour saisir les enjeux de gestion et les décisions qui en résultent.

Nous justifions ensuite le choix de la méthode de l'étude de cas, visant à éclairer comment des pratiques sectorielles peuvent déterminer des choix organisationnels et ainsi conditionner les dynamiques de travail et d'emploi. Est également justifié le choix du cas spécifique d'Eva.

Nous présentons ensuite les résultats de l'enquête de terrain menée en 2020 et 2021. L'identification et la catégorisation des tensions paradoxales observées permettront d'éclairer les dynamiques organisationnelles et leurs effets sur les conditions de travail des chauffeurs¹. Une synthèse des tensions paradoxales observées, inspirées de la littérature sur les paradoxes ou émergentes dans le cas d'Eva, est finalement présentée.

Nous concluons sur la capacité d'Eva à réduire la précarité et l'hétéronomie du travail et ouvrons sur les potentiels et limites du modèle de la plateforme coopérative évoluant en contexte hostile.

LA PERSPECTIVE DU PARADOXE POUR L'ANALYSE DES COOPÉRATIVES CADRE THÉORIQUE

La perspective du paradoxe est souvent adoptée dans le champ de la gestion pour expliquer les tensions émergeant au sein des organisations (Smith et Lewis, 2011). Selon ces deux auteures, les entreprises évoluent dans des environnements de plus en plus globaux, dynamiques et compétitifs, intensifiant les demandes contradictoires, comme par exemple l'autonomie et le contrôle

Figure 1. Catégorisation des tensions paradoxales par Smith et Lewis

<p>Apprentissage / Appartenance</p> <p>Conflits entre le besoin d'adaptation et de changement et le désir de préserver un sens de soi et du travail cohérents.</p>	<p>Apprentissage</p> <p>Les efforts pour ajuster, renouveler, changer et innover engendrent des tensions entre bâtir sur et détruire le passé pour créer le futur.</p>	<p>Apprentissage / Organisation</p> <p>Les routines et les capacités organisationnelles visent la stabilité, la clarté, la concentration et l'efficacité tout en permettant des résultats dynamiques, flexibles et agiles.</p>
<p>Appartenance</p> <p>L'identité favorise les tensions entre l'individu et le collectif et entre des valeurs, des rôles et des appartenances contradictoires.</p>	<p>Appartenance / Organisation</p> <p>Tensions entre l'individu et le groupe, l'individualité et l'action collective.</p>	<p>Organisation</p> <p>La structuration et la gestion favorisent la collaboration et la compétition, la responsabilisation et la direction, le contrôle et la flexibilité.</p>
<p>Performance / Appartenance</p> <p>Conflit entre identification et objectifs, les acteurs négociant leurs identités individuelles avec les exigences sociales et professionnelles.</p>	<p>Performance</p> <p>La pluralité génère des objectifs multiples et concurrents, les parties prenantes recherchant des succès organisationnels divergents</p>	<p>Performance / Organisation</p> <p>Ajustements entre les moyens et les fins, les exigences des employés par rapport à celles des clients, un engagement élevé par rapport à une performance élevée.</p>

Source : Smith et Lewis, 2011, p. 383 [notre traduction]

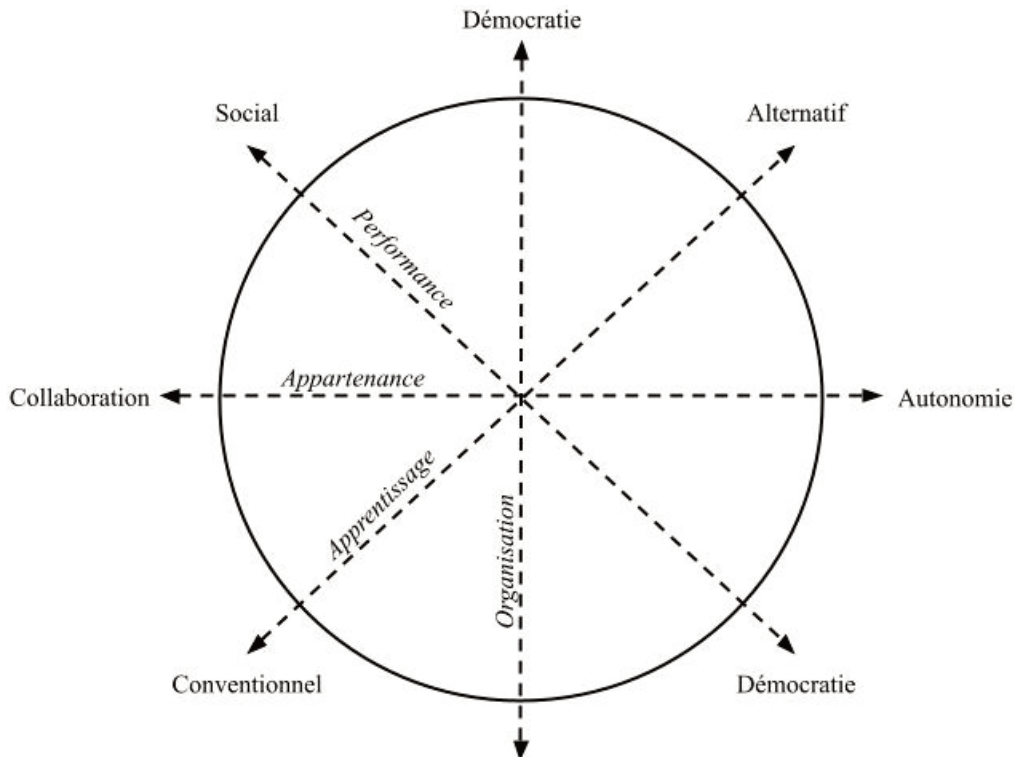
de la main d'œuvre (Lewis, 2000). L'approche par les paradoxes explore comment les organisations cherchent à répondre simultanément à des demandes opposées. Smith et Lewis (2011) ont proposé une typologie des tensions paradoxales afin de mieux les repérer et les interpréter. Cette catégorisation se base sur quatre familles de paradoxes associées à des catégories d'objectifs généralement poursuivis par les organisations et leurs parties prenantes : l'*apprentissage*, l'*organisation*, l'*appartenance* et la *performance*. Des tensions peuvent alors apparaître au sein de chaque famille de paradoxes ou à l'intersection entre deux d'entre elles. Nous nous basons sur les dix catégories de tensions ainsi identifiées pour analyser les enjeux de gestion dans le cas d'Eva.

En ce qui a trait à la *performance*, Smith et Lewis (2011) suggèrent que la pluralité d'acteurs qui composent une organisation génère des objectifs parfois concurrents, la définition du succès organisationnel pouvant diverger selon les parties prenantes. Les paradoxes liés aux questions d'*organisation* peuvent quant à eux émerger entre des objectifs visant à susciter la collaboration ou la compétition entre les employés, entre une volonté de contrôle ou de flexibilité de la main d'œuvre. De même, à l'intersection de ces deux familles *performance/organisation*, peuvent naître des tensions liées à des ajustements entre les moyens (organisationnels) et les fins (mesurées par des indicateurs de performance de l'organisation) ou à des contradictions entre les exigences des clients (par exemple un prix bas, permettant d'assurer une bonne performance commerciale) et celles des travailleurs (qui exigeraient par exemple une rémunération plus élevée et donc un coût de production supérieur).

Si les buts contradictoires et tensions entre demandes en concurrence sont inhérents à toute forme d'organisation, ils prennent une forme particulière dans le cas des coopératives, en raison de leur nature démocratique et collective (Raufflet et al., 2019). En effet, tous les membres d'une coopérative peuvent participer à la gouvernance et aux instances décisionnelles, quel que soit leur apport en capital dans l'entreprise. Le retour sur investissement n'est donc plus le critère décisionnel majeur et une grande variété d'objectifs peuvent être poursuivis par les membres. Comme le soulignent Audebrand et al. (2017), le but premier d'une coopérative de travail est de fournir un travail de qualité à ses membres, celui d'une coopérative de consommation est de fournir des produits ou services de qualité à prix abordable, celui d'une coopérative d'habitation est de fournir un logement adéquat. D'autres objectifs contradictoires peuvent être poursuivis, comme la valorisation de l'usage des membres à court terme (via le versement de ristournes) ou la consolidation financière de la coopérative à long terme (via la capitalisation des surplus en réserve). Détenues et contrôlées par leurs membres, les coopératives rendent donc l'analyse des paradoxes riche en enseignements, notamment en ce qui concerne la tension entre les buts sociaux et les buts économiques poursuivis, intriqués dans les enjeux de *performance* de ces structures (Audebrand et al., 2017; Michaud et Audebrand, 2021). Les coopératives de solidarité, qui intègrent à la gouvernance plusieurs catégories de membres à l'identité et aux objectifs propres, constituent un terrain encore plus propice à l'analyse des tensions paradoxales (Audebrand et al., 2017; Michaud et Audebrand, 2014). En effet, les diverses catégories de membres qui cohabitent dans leurs instances décisionnelles multipartites (ou pluri-sociétaires) peuvent avoir des intérêts divergents, voire opposés, notamment lorsque l'on retrouve impliqués dans la gouvernance à la fois des consommateurs et des producteurs d'un même produit ou service (où, comme dans notre exemple ci-dessus, l'on peut

penser de façon évidente à la contradiction prix bas/salaires élevés). Finalement, Audebrand et al. (2017) proposent de classer les tensions inhérentes aux coopératives selon les catégories de Smith et Lewis (2011), comme indiqué dans la figure 2.

Figure 2. Le faisceau de paradoxes des coopératives



Source : Audebrand et al., 2017, p. 227 [notre traduction]

HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Nous nous demandons si l'insertion des coopératives sur le marché et leur soumission aux lois de la concurrence et du profit ne les contraignent pas à reproduire les pratiques de gestion de leurs homologues capitalistes. Autrement dit, face à l'engouement académique et entrepreneurial envers le coopérativisme de plateforme, nous questionnons la capacité des plateformes coopératives à répondre aux enjeux de précarité et d'hétéronomie du travail, prégnants dans ce secteur (Scholz, 2017b; Slee, 2015; Srnicek, 2018).

Nous souhaitons enrichir ce questionnement en croisant cette perspective avec celle des tensions paradoxales. Appliquée à la forme de coopérative de solidarité, elle devrait nous permettre de mieux saisir les dynamiques organisationnelles d'Eva, les choix stratégiques des dirigeants-fondateurs et le rapport au travail des chauffeurs. À partir de ce point de vue, nous cherchons à identifier et à catégoriser les tensions paradoxales qui apparaissent au sein d'Eva, en faisant référence aux nombreux travaux qui exposent en détail chaque type de tension rencontré.

Le concept nous permet de formuler les hypothèses suivantes sur la nature des enjeux rencontrés par une coopérative de solidarité en développement :

1. La cohabitation des diverses catégories de membres au sein de sa gouvernance fait émerger des tensions, notamment entre buts économiques et sociaux de l'organisation;
2. L'hostilité du contexte concurrentiel et institutionnel dans lequel évolue Eva accentue ces tensions et réduit la capacité de la coopérative à atteindre ses ambitions de développement;
3. L'équilibre des pouvoirs entre membres et la nature hybride de l'organisation augmentent la complexité de gestion et réduisent les chances des chauffeurs de peser significativement dans les arbitrages stratégiques.

Nous évaluerons finalement les effets en fonction de précarité, d'hétéronomie du travail, et de la manière dont sont appréhendées et gérées ces tensions. La précarité, définie comme la faible capacité à faire face aux aléas de l'existence, contraint les travailleurs indépendants à vivre dans l'incertitude quant à leur capacité à couvrir leurs besoins jour après jour (Castel, 1995). Nous la mesurons à l'aune d'indicateurs tels que le statut en emploi (travail indépendant, autonome ou salarié, contrat à temps plein ou à temps partiel), les protections sociales associées au travail (accès aux prestations d'assurance maladie, aux allocations de chômage, de retraite), ou encore la rémunération (stabilité, niveau et mode de rémunération, revenu ou volume de travail minimum garanti). En ce qui a trait à l'hétéronomie, nous retenons la conception d'André Gorz (1988) en la mesurant via le degré de contrôle des chauffeurs sur la définition des horaires et rythmes du travail, sur les modalités d'exercice des tâches et sur les fins de leur travail.

LE CAS EVA POSTE D'OBSERVATION IDÉAL DU COOPÉRATIVISME DE PLATEFORME

Methodologie

Pour répondre à notre question de recherche, nous nous basons sur une enquête de terrain menée au Québec en 2020 et 2021, nous concentrant sur l'étude de cas² de la plateforme Eva et son environnement concurrentiel et institutionnel. Les tensions paradoxales qui émergent des pratiques de gouvernance et d'organisation chez Eva sont observées et analysées en lien avec le contexte dans lequel elles émergent. Ainsi, une attention particulière est portée aux pratiques de la concurrence d'une part et des organisations de soutien au secteur coopératif d'autre part. Les données concernant Eva sont issues de notre terrain d'enquête alors que celles relatives aux pratiques de la compétition sont issues principalement de travaux académiques.

Le terrain d'enquête repose d'abord sur une série d'entretiens qualitatifs semi-dirigés avec six chauffeurs. Le recrutement des chauffeurs s'est fait lors de courses commandées via l'application Eva. Le tableau 1 ci-dessous détaille le profil des répondants³. De plus, des entretiens ont été menés avec un représentant d'Eva et quatre soutiens externes du projet : deux employés du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), une employée du Chantier de l'économie sociale, et un employé du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ). Nous avons mené une dernière entrevue qualitative semi-dirigée avec un représentant d'une autre plateforme coopérative québécoise, Radish (opérant dans la livraison de repas à Montréal). Des sources documentaires diverses ont également été analysées : site Web eva.coop, documents produits par

Eva (livre blanc, règlements internes, procès-verbal d'une assemblée générale annuelle), littérature grise (rapports des structures de soutien au secteur coopératif et à l'économie sociale), articles de presse et entrevues radio et Web. S'ajoutent à ces matériaux des contenus de groupes de discussion en ligne entre chauffeurs (via l'application de messagerie *Telegram*), analysés selon la méthode de la netnographie⁴ ou « ethnographie sur Internet », qui est une « méthodologie de recherche qualitative qui adapte les techniques de recherche ethnographique à l'étude des cultures et des communautés émergeant des communications médiatisées par ordinateur » (Kozinets, 2002, p. 2 [notre traduction]). Enfin, l'observation d'une assemblée communautaire d'Eva a pu être réalisée à Montréal en décembre 2020.

Tableau 1. Profil des répondants chauffeurs à notre enquête de terrain

PRÉNOM (fictif)	TRANCHE D'ÂGE	ANCIENNETÉ SUR EVA	RÉGIME DE TRAVAIL	AUTRES APPLICATIONS UTILISÉES	A COMMENCÉ SUR EVA SUITE À UNE DÉCONNEXION DE UBER
Ali	40–50	1 mois	Temps plein	Uber	Oui
Marcelo	40–50	2 semaines	Temps plein	Uber, Doordash, Livraison Amazon (Loomy), FEDEX et UPS	Oui
Nassim	30–40	1 mois	Temps partiel	Uber Eats, Skip the Dishes, Doordash	Non
Miguel	>50	1 an	Temps plein	-	Non
Samuel	30–40	6 mois	Temps plein	Uber	Oui
Fouad	30–40	2 semaines	Temps plein	Uber, Skip the Dishes	Oui

En ce qui concerne les plateformes concurrentes, nous nous appuyons en particulier sur les travaux de Jamil et Noiseux (2018) et de Jamil (2020), qui se basent sur un riche matériau ethnographique tiré de plus de 150 entrevues avec des chauffeurs Uber, ainsi que ceux de Coget (2020), qui a exploré en détail les tensions entre autonomie et contrôle dans les plateformes de livraison de repas par gestion algorithmique à Montréal.

La variété de ces matériaux, permise par la méthode de l'étude de cas, a pour but de « placer l'objet d'étude sous le feu d'éclairages différents dans l'espoir de lui donner tout son relief » (Hamel, 1997, p. 104). Cette triangulation des données constitue la vertu méthodologique associée à la profondeur de cette méthode d'analyse. Celle-ci nous autorise également à réaliser de fréquents allers-retours entre contexte externe et dynamiques internes pour mieux saisir les effets méso (au niveau de l'organisation) et micro (au niveau des chauffeurs) de facteurs macro (contexte socioéconomique).

CHOIX DU CAS

Les plateformes de travail à la demande sont celles où le travail est le plus ostensible (Casilli, 2019) et ont été à ce titre largement scrutées par les sociologues du travail dans les dernières an-

nées (Abdelnour et Bernard, 2018; Dallaire-Fortier, 2020; De Stefano, 2016; Méda et Abdelnour, 2019; Scholz, 2013). Cependant, les données empiriques produites concernent majoritairement les plateformes capitalistes. Ces plateformes, dites aussi allégées, pratiquent l'hyper-externalisation, c'est-à-dire qu'elles sous-traitent à des contractants indépendants la majeure partie de leur activité (Srnicek, 2018). Les producteurs principaux du service géré par la plateforme sont majoritairement engagés comme travailleurs autonomes (Scholz, 2017b; Slee, 2015).

Eva fait figure au Québec de pionnière en tant que plateforme de travail à la demande créée sous forme de coopérative de solidarité (CQCM, 2018). Née en 2017, elle propose d'abord des services de transport de personnes au moyen d'une application numérique qui met en relation chauffeurs et passagers, à la manière d'Uber. Eva est suivie en 2020 par Radish, coopérative de solidarité offrant des services de livraison de repas via un site Web qui met en relation des livreurs, restaurateurs et clients, à la manière d'Uber Eats.

Ces deux organisations s'inscrivent dans le mouvement du *coopérativisme de plateforme*, popularisé par les chercheurs en médias numériques Trebor Scholz et Nathan Schneider (Scholz, 2017a; Scholz & Schneider, 2016). Portant des ambitions fortes pour l'amélioration des conditions de travail—tout en s'insérant sur des marchés accaparés par des multinationales du numérique—ces expérimentations constituent un « observatoire idéal » (Hamel, 1997, p. 27) pour étudier ce mouvement.

L'étude de cas se concentre principalement sur Eva, seule plateforme coopérative opérationnelle au début de notre enquête de terrain. Le cas de Radish, qui a démarré ses activités en 2020, a été intégré au cours de l'analyse comme élément de contexte dans notre recherche. Il ne s'agit donc pas d'une comparaison directe (ni avec Radish ni avec Uber), mais les cas des concurrents permettent de mieux situer les choix organisationnels d'Eva et les conditions de travail de ses conducteurs. Ils permettent de dégager des distinctions ou homologues dans les dynamiques organisationnelles ou de travail. Nous bornons le temps du cas aux cinq premières années d'opérations, soit de la création d'Eva Coop en 2017 jusqu'à 2021. L'espace géographique de l'étude est limité au Québec, offrant une homogénéité réglementaire et politique qui permet d'éviter certains partis pris dans l'approche comparative. Au niveau organisationnel, l'étude concerne les entités Eva Coop, Eva Global Corp. ainsi que les travailleurs au cœur du processus de production, à savoir les conducteurs, quelle que soit la nature juridique du contrat qui les lie à ces entreprises.

EVA

Coopérative pionnière dans la gestion algorithmique du transport de personnes

Le projet Eva est né en 2017 sous l'impulsion de Dardan Isufi et Raphaël Gaudreault, alors étudiants en sciences politiques et en informatique. En parallèle avec le développement de l'application, ils ont entamé des négociations avec le gouvernement du Québec pour intégrer le *Projet pilote concernant des services de transport rémunéré de personnes demandés exclusivement par application mobile*, dispositif réglementaire par lequel le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports autorisait Uber à exercer légalement son activité au

Québec depuis plusieurs mois⁵. En effet, Uber était déjà présent au Québec depuis 2014, bien que la compagnie n'ait obtenu l'autorisation officielle d'offrir ses services au public qu'en 2016.

Des ambitions fortes

À l'image du mouvement du coopérativisme de plateforme, les dirigeants d'Eva⁶ souhaitent se positionner comme une alternative à la fois performante économiquement et juste socialement : « En développant une alternative coopérative et décentralisée, Eva comble un vide et parvient à tirer le meilleur des services de taxi et des sociétés traditionnelles de transport avec chauffeur, que ce soit au niveau technique ou social » (Eva Foundation, 2018, p. 44 [notre traduction]).

Du point de vue de l'insertion sur le marché, la concurrence directe (des plateformes numériques du secteur) d'Eva se compose d'Uber pour le transport de personnes et de Skip the Dishes, Uber Eats et DoorDash pour la livraison de repas. Avec des moyens immensément inférieurs à ses concurrents financés par un capital de risque abondant, Eva entend pénétrer le marché et se développer à un rythme suffisant pour atteindre l'effet réseau et ainsi « déconstruire le monopole d'Uber »⁷. Propre à l'économie de plateforme, l'effet réseau désigne le phénomène par lequel plus le nombre d'utilisateurs du réseau augmente, plus le nombre de transactions augmente et plus la valeur de *chaque* transaction augmente (Alstynne et al., 2016). Eva aurait ainsi levé autour de 2 M\$ pour se développer, selon ses dirigeants-fondateurs⁸, face à plus de 25 Mds\$ pour Uber (Distinguin, 2016), auxquels s'ajoutent 8,1 Mds\$ suite à son introduction en bourse⁹, soit environ 600 M\$ en moyenne par pays où Uber opère¹⁰, c'est-à-dire environ 300 fois plus qu'Eva.

Mais les dirigeants entendent également résoudre certains enjeux liés aux conditions de travail, comme en témoigne le représentant d'Eva rencontré (extrait d'entretien) :

Notre travail, c'est de rendre cette fonction-là plaisante, ou plus plaisante, pour assurer que ces gens-là aient de meilleurs revenus, de meilleures conditions et puissent au final se plaire, avoir une communauté, ne pas se sentir isolés dans une cage de métal à longueur de journée, ou individualisés ou déshumanisés par l'application.

Les arguments véhiculés sur le site Web eva.coop pour recruter les chauffeurs témoignent également de cette ambition, justifiée notamment par la promesse d'un taux de commission inférieur à celui des plateformes concurrentes (15% du montant de chaque course est retenu pour financer la plateforme, contre 25 à 50% pour les plateformes concurrentes, le pourcentage restant revenant au chauffeur).

Une structure hybride

Eva a d'abord été constituée sous forme de coopérative de solidarité, à laquelle s'est ajoutée une fondation, Eva Foundation. Le représentant d'Eva rencontré explique la création de cette entité par la nécessité d'attirer des fonds, en dons et philanthropie notamment, pour compléter le financement de la coopérative : « Pendant un an, on avait juste la coopérative; un an après, on a créé une fondation ... mais ça a été un échec total pour lever des fonds » (extrait d'entretien). De même, les structures de soutien à l'économie sociale québécoise ou aux coopératives disposent de moyens techniques et financiers pour appuyer les projets en développement. Mais les moyens sont jugés insuffisants pour financer le démarrage d'entreprises numériques nécessitant des investissements

initiaux conséquents, comme l'affirme le représentant d'Eva rencontré : « Au Québec on a un bel écosystème financier [pour l'économie sociale], mais ça reste que c'est très très minime par rapport à l'écosystème financier traditionnel. ... Y'a aucun exemple de coopérative ou d'entreprise d'économie sociale qui a levé beaucoup d'argent » (extrait d'entretien). D'autre part, les outils financiers sont jugés mal adaptés à ce type d'entreprise. En effet, dans le cas d'une plateforme numérique, il faut d'abord développer une solution performante et fonctionnelle pour ensuite y attirer ses membres-utilisateurs, alors que le modèle coopératif traditionnel s'appuie généralement sur ses membres pour développer la solution offerte ensuite. Les organisations ayant participé au financement d'Eva témoignent elles-mêmes de l'inadéquation des outils aux besoins spécifiques des plateformes, et certaines d'entre elles sont à la recherche de nouveaux modèles de financement inspirés du capital de risque pour y remédier. Comme le souligne le représentant d'une structure de soutien rencontré, partie prenante du projet, « On a besoin de gros investissement au départ, en recherche et développement. Ça évolue tellement vite que les investissements qu'on a fait au départ vont devenir obsolètes... Et puis la technologie évolue » (extrait d'entretien). Les rapports des structures de soutien à l'économie sociale confirment ces enjeux d'inadéquation des outils financiers pour les entreprises numériques.

C'est dans ce contexte que les fondateurs ont décidé de créer une société par action, Eva Global Corp., afin d'attirer des investisseurs par des perspectives de plus-value à la revente des actions, comme le précise le représentant d'Eva : « La technologie, elle, elle est possédée par une entité incorporée traditionnelle, qui s'appelle Eva Global, qui elle agit essentiellement à titre de véhicule d'investissement » (extrait d'entretien). Ce faisant, Eva est devenu un projet hybride coopératif/capitaliste, faisant apparaître une première tension aux frontières des catégories de paradoxes de l'*apprentissage* et de la *performance*, au sens de Smith et Lewis (2011). En effet, afin de renforcer les capacités pour l'avenir (en attirant du capital pour le développement), les fondateurs ont réduit le contrôle par les membres de la coopérative de leur outil de travail (leur participation démocratique se limitant à l'entité coopérative). Cette tension entre démocratisation économique et capitalisation ne manquera pas d'influencer l'évolution de la plateforme. Les chauffeurs notamment n'ont aucun pouvoir décisionnel dans l'entité corporative qui détient le code de l'application et la marque Eva. Nous désignons cette tension paradoxale émergente au moyen de l'expression *démocratisation/capitalisation*. Autrement dit, la recherche de fonds et la perspective de plus-value financière offerte aux investisseurs requiert de sacrifier à « l'enrichissement des actionnaires » une part des ambitions en fonction de « la responsabilité sociale » d'Eva (Margolis & Walsh, 2003, p. 272), tension qui se trouve également selon nous à l'intersection des catégories d'*apprentissage* et de *performance*, dans le sens où la recherche de rétributions financières à court terme concurrence les objectifs à long terme d'acceptabilité et de réputation associés à la responsabilité sociale.

Initialement actionnaires majoritaires d'Eva Global Corp., les deux cofondateurs ont terminé fin 2021 une première tournée de levées de fonds qui leur a permis d'obtenir 1,2 M\$¹¹, un montant supérieur aux 0,8 M\$ de fonds levés depuis leur création d'Eva Coop et Eva Foundation. Le modèle adopté pour Eva est celui de la franchise sociale, qui s'apparente à celui de la franchise commerciale mais « vise à servir les aspirations des entreprises collectives et des organisations à vocation so-

ciale plutôt qu'à générer des profits »¹². Eva Global Corp. agit à titre de franchiseur et les coopératives comme Eva Coop à titre de franchisées¹³. Les deux entités sont donc liées par un contrat commercial de fourniture de services, Eva Coop payant un pourcentage du montant des courses en échange de l'utilisation de l'application et de la marque Eva. Notre répondant représentant d'Eva précise la logique adoptée (extrait d'entretien) :

La coopérative est détentrice des données d'utilisation de ses membres. ... Cette franchise sociale-là a une gouvernance décentralisée par ville et possède les données nominales de son territoire. ... Ensuite, Eva Global possède l'infrastructure technologique ... , en possède la propriété intellectuelle, et est une entreprise par action pour justement assurer ce véhicule d'investissement-là.

La création d'une société par action détentrice de l'outil de travail, l'application, n'est pas sans générer des risques importants pour l'autonomie des chauffeurs. En effet, la propriété et le contrôle de la société par actions est dans les mains de ses actionnaires majoritaires. Le pouvoir décisionnel et l'usage des bénéfices est donc une fonction du lien en capital et non de l'usage, comme c'est le cas dans les coopératives. Les clauses du contrat liant les entités Eva Global et Eva Coop sont susceptibles d'évoluer en fonction des intérêts spécifiques des propriétaires de la première. Quoiqu'il en soit, les membres de la seconde devront négocier avec cette entité extérieure dont ils n'ont pas le contrôle, ni en droit ni en fait. Ici on peut déceler aisément une tension paradoxale à l'intersection des catégories de *performance* et d'*organisation* (Smith et Lewis, 2011). En effet, le besoin important en capital pour pouvoir se développer face à la concurrence féroce d'Uber mène à des choix organisationnels qui imposent des limites sur les ambitions d'autonomisation et de décentralisation relatives à la prise de décision par les membres de la coopérative. On peut voir que les fondateurs ont arbitrés avec la création de la société par action en faveur des « buts économiques » et en défaveur des « buts sociaux » affichés de l'entreprise (Audebrand et al., 2017). Plus précisément, les « enjeux financiers » ont pris le pas sur les « enjeux sociaux » d'Eva (Lewis et Smith, 2014).

Dynamiques organisationnelles : la coopérative pour une véritable économie collaborative?

Si l'on s'en tient à l'entité coopérative Eva Coop, en faisant abstraction d'Eva Global, on observe d'une part des pratiques distinctives d'Eva par rapport à ses concurrents capitalistes, mais d'autre part aussi un certain nombre d'homologies dans les choix organisationnels.

Tout d'abord, on constate que le modèle d'affaire d'Eva est très proche de celui de ses concurrents. Une commission prélevée par la plateforme sur les courses ou livraisons constitue sa principale source de revenus. Les conducteurs sont des sous-contractants « indépendants »¹⁴ qui perçoivent la portion restante du montant de la course, après prélèvement de la commission par la plateforme. Quant au mode de tarification, il est très proche chez Eva et Uber en ce qui concerne le transport de personnes¹⁵. Dans l'ensemble, les modèles d'affaires, le processus de production et le travail concret réalisé par les conducteurs restent très proches.

En revanche, le mode de propriété d'Eva Coop induit un processus économique de circulation de la valeur et un modèle décisionnel diamétralement opposés à celui d'Uber. La plateforme capita-

liste fonctionne selon la logique d'extraction de la valeur et de concentration du pouvoir de décision dans les mains des fournisseurs de capitaux. Dans la coopérative, la valeur créée ne peut être appropriée selon le lien en capital. Si des excédents sont dégagés, une partie est répartie entre les membres en fonction du lien d'usage (quantité de travail ou de service fournie par les employés, produite par les chauffeurs, consommé par les clients) selon le principe de la ristourne, et une autre partie serait réinvestie dans la coopérative selon le principe de la réserve impartageable. Enfin, les apports en argent ne peuvent donner lieu à une plus-value sur la revente des parts. C'est bien le lien d'usage qui prime et non le lien en capital.

Par ailleurs, Eva étant constituée comme coopérative de solidarité, le pouvoir de décision est réparti entre toutes les catégories de membres qui la composent : chauffeurs, passagers, employés du siège, soutiens au projet. Les chauffeurs siègent et participent donc aux principales instances de gouvernance de la coopérative, c'est-à-dire aux conseils d'administration et assemblées générales. Ils sont les plus nombreux à se présenter lors des assemblées communautaires, mais le système de représentation et de délégation leur donne une voix égale à celle de chacune des autres catégories de membres (clients, employés, soutien). Au conseil d'administration, un siège leur est réservé sur les cinq qui le composent. Les deux sièges réservés aux employés, ainsi que celui des membres de soutien, confèrent dans les faits aux fondateurs un fort pouvoir d'arbitrage entre les intérêts des clients et des chauffeurs¹⁶. Il apparaît à nouveau une tension aux frontières des catégories de *performance* et d'*organisation*, au sens de Smith et Lewis (2011). Des tensions paradoxales sont arbitrées ici en faveur de la « hiérarchie » et au détriment de la « démocratie » (Audebrand et al., 2017, p. 225).

Nous avons pu constater lors de l'assemblée communautaire¹⁷ à laquelle nous avons assisté que l'élection des délégués par catégorie de membre était le seul point à l'ordre du jour donnant lieu à une décision collective. L'ordre du jour a été proposé et la réunion menée par les fondateurs. De nombreuses discussions ont permis aux chauffeurs de prendre la parole, voire d'interpeller les fondateurs, mais aucune délibération collective n'était prévue et n'a eu lieu. Par ailleurs, certains chauffeurs soulignent les limites de la participation du fait de l'asymétrie d'information relative au code de l'application. Selon Miguel, chauffeur d'Eva, « Pour savoir qu'est-ce qu'on peut faire, c'est ceux qui ont développé le système qui [...] savent. Nous, on peut donner des idées, mais on sait pas si... on sait pas c'est quoi la faisabilité » (extrait d'entretien). La majorité des sujets discutés lors de l'assemblée ainsi que sur la messagerie instantanée Telegram étaient en lien avec les paramètres de l'application. De plus, le code de l'application n'est consultable que par les développeurs, selon différents niveaux d'accessibilité pour des raisons de sécurité, rendant la transparence algorithmique, chère aux tenants du coopérativisme de plateforme (Gorbis, 2016), inopérante dans le cas d'Eva. Finalement, le manque de connaissances en développement informatique des chauffeurs et la volonté des fondateurs de protéger le secret du code limitent les véritables occasions de participation et de délibération sur les éléments clés de la définition du mode d'exécution du travail, qui passe notamment par le paramétrage de l'application. Une autre tension paradoxale dans la catégorie d'*organisation* apparaît alors, arbitrée en faveur du « contrôle » et au détriment de « l'autonomie » (Michaud, 2011). Michaud (2011) souligne dans son analyse des tensions para-

doxales le rôle que jouent les « non-humains » dans la justification des arbitrages dans les tensions. Même si ce n'est pas l'objectif de cet article, on peut émettre ici l'hypothèse que le code et l'application servent d'intermédiaire agissant—faisant une différence—entre les acteurs humains et leurs intérêts divergeants (notamment entre clients, chauffeurs et fondateurs).

Les chauffeurs soulignent cependant la proximité des équipes de soutien et la variété des réseaux de communication, formels et informels, mis en place par le siège. En témoigne Ali, chauffeur chez Eva : « Très facile à contacter. Ils sont à l'écoute, j'aime ça. Uber, non » (extrait d'entretien). Ceux-ci améliorent la transparence perçue par les chauffeurs dans les échanges et l'accès à l'information, par rapport à leur expérience de travail chez Uber. Pour Samuel, chauffeur pour Eva et Uber, « Uber, pas de bureau, plateforme au Maroc, impossible de les contacter, et ils mettent des étoiles, on est des statistiques. Eva, bureau, bon, petite boîte qui commence à se lancer, *chat*, ça parle en direct [...], pas de notation à étoile. Tu vois, le lien, y'a vraiment ça, le lien du départ, il est du côté humain » (extrait d'entretien). L'application Telegram permet notamment le dialogue direct entre chauffeurs et avec les équipes de support et de développement et même les fondateurs, réduisant l'hétéronomie au travail par rapport à ce que rapportent les chauffeurs Uber, à l'image de Samuel (extrait d'entretien) :

Y'a un *chat* Telegram où tu peux discuter, voir un peu les commentaires de tout le monde, ça parle en direct. Si y'a un problème, c'est très très réactif, y'a toujours quelqu'un qui va te rappeler, qui va te répondre sur le message. Donc ça, ils ont des bureaux aussi, c'est très appréciable, ce côté humain.

De même, dans le cas de litiges avec des clients et d'enjeux de terrain, les chauffeurs soulignent la meilleure compréhension des équipes de support Eva. Tous nos répondants qui avaient utilisé Uber avant Eva ont vécu une déconnexion unilatérale de la part d'Uber qui les a poussés à essayer Eva. Fouad, chauffeur pour Eva, a été déconnecté temporairement pour valider son identification : « Vous savez, avec Uber [...], s'il y a un problème, directement ils bloquent le compte. Si j'ai une famille, j'ai des enfants, je peux pas rester deux semaines sans travail. C'est ça le problème avec Uber » (extrait d'entretien). Pour Marcelo, chauffeur pour Eva, le manque de support dans ces situations est problématique chez Uber : « C'est pour ça aussi que ça m'intéresse pas de retourner à Uber aussi. Parce qu'ils répondent pas » (extrait d'entretien). Au niveau communicationnel, on constate que l'arbitrage des tensions paradoxales, encore une fois dans la catégorie d'*organisation*, s'est produit cette fois en faveur de la « collaboration » plutôt que du « contrôle » (Michaud, 2011; Sundaramurthy et Lewis, 2003).

Finalement, la forme de coopérative de solidarité d'Eva Coop, si elle donne voix au chapitre à une diversité d'acteurs, laisse une part minoritaire aux principaux producteurs du service—les chauffeurs—réduisant leur maîtrise des moyens et fins de leur travail. Mais les mécanismes de communication plus ou moins formels et les occasions pour discuter des paramètres de l'application entre chauffeurs et développeurs tendent à réduire significativement l'hétéronomie subjective du travail. Cela dit, la forme spécifique de gouvernance et l'hybridité du modèle d'Eva font en sorte que les fondateurs ont l'initiative dans l'arbitrage entre les multiples tensions paradoxales qui émergent relatives à l'*organisation*, la *performance* et l'*apprentissage*. Les dynamiques organisationnelles,

façonnées en partie par ces tensions, sont donc moins impulsées et contrôlées par les principaux producteurs du service, c'est-à-dire les chauffeurs, que par les fondateurs.

Dynamiques de travail : la fragilité du modèle coopératif dans la lutte contre la précarité

Du point de vue du rapport au travail et à l'emploi, Eva reproduit en bonne partie les pratiques d'Uber, à quelques exceptions près que nous soulignons ci-dessous.

Surveillance algorithmique

Premièrement, les chauffeurs Eva rencontrés lors de l'enquête de terrain décrivent une réalité du travail concret très proche de celle d'Uber ou d'autres plateformes de transport et de livraison. Selon Ali, « Uber et Eva, c'est la même chose » (extrait d'entretien). La flexibilité des horaires reste ainsi le principal avantage mis de l'avant pour l'exercice de cette activité, comme chez Uber. Toujours pour Ali, « Je travaille comme je veux, quand je veux. Si je veux pas travailler un an, je travaille pas un an. Je crois que Eva c'est la même chose » (extrait d'entretien). Cependant, le sentiment de surveillance qu'ils vivent sur l'application Uber est moindre chez Eva, notamment du fait que la plateforme n'utilise ni la tarification dynamique pour réguler l'offre et la demande (incitant les chauffeurs à répondre aux injonctions du marché) ni le système de notation des chauffeurs (disciplinant les chauffeurs dans leurs comportements avec les clients). Certains chauffeurs Eva, comme Miguel, déplorent l'absence de tarification dynamique, car elle réduit leurs revenus en période de fort achalandage: « Par contre, avec Eva, bah, le prix c'est le même en tout temps. Ce qui fait que c'est moins intéressant pour les chauffeurs d'être là en période occupée » (extrait d'entretien). Mais la plupart se réjouissent de l'absence de système de notation, comme Samuel : « Le fait qu'il y ait pas de notation ça t'enlève un... un stress J'espère qu'il n'y en aura jamais Pas de notation à étoile » (extrait d'entretien).

Eva ne semble pas procéder non plus à l'envoi de messages ou notifications incitant à la mise au travail¹⁸ ou à des déconnexions arbitraires et unilatérales, contrairement à Uber. Les chauffeurs rencontrés remarquent cet écart de pratique, comme Nassim : « Une chose, moi, ce que j'aime bien chez Eva, c'est que y'a pas de pression par rapport à l'application. Y'a personne qui te court derrière » (extrait d'entretien). Ces éléments réduisent la « surveillance algorithmique » (Jamil, 2020; Zuboff et al., 2020) et contribuent à conférer un sentiment de contrôle renforcé des chauffeurs sur l'exercice de leur travail. Dans la catégorie d'*organisation*, les tensions paradoxales sont dans ce cas arbitrées en faveur de « l'autonomie » et de « l'encapacitation » contre respectivement le « contrôle » (Michaud, 2011) et la « direction » (Audebrand et al., 2017).

Statut d'emploi

Deuxièmement, le statut d'emploi des chauffeurs est le même chez Eva que dans la plupart des plateformes de travail à la demande. Principalement visé par les critiques du capitalisme de plateforme, le statut de travailleurs autonomes prive ces derniers d'une sécurité d'emploi, d'un minimum de volume de travail ou de revenus garantis, d'un accès aux avantages et à la protection sociale associés au salariat (Abdelnour et Bernard, 2018; Dallaire-Fortier, 2020; Scholz, 2013, 2017b). Il fait peser sur les travailleurs tous les risques sociaux, alors même que ces personnes apportent leurs propres outils de travail (leur véhicule, leur téléphone et leur forfait de données). Ainsi, en choisissant le même statut pour ses chauffeurs, Eva les maintient dans la même précarité

qu'Uber. Les chauffeurs d'Eva font même le constat d'un volume de travail et de revenus très insuffisants pour couvrir leurs besoins, comme le souligne Marcelo : « Eva travaille pas très fort » (extrait d'entretien) ou encore Nassim : « Par rapport aux autres, ils ont plus de clientèle que Eva. ... Et y'a une chose, c'est surtout achalandé les week-ends. Mais les autres jours, c'est mort » (extrait d'entretien). Pour les gestionnaires d'Eva, le statut d'indépendant est le plus à même de permettre à Eva de concurrencer Uber à armes égales : « On voulait imiter le modèle d'Uber. On peut pas compétitionner ... On est dans une industrie où l'offre doit être flexible selon la demande On va utiliser les mêmes stratégies d'Uber, parce que pour nous c'est impensable de On va pas se mettre notre propre béquille, on veut courir avec nos deux pieds, puis rouler à la même vitesse que Uber » (extrait d'entretien). Ici, le choix du statut, qui n'a pas fait l'objet d'une délibération informée avec les chauffeurs, a été réalisé en amont du lancement de la plateforme par les fondateurs. Ces derniers ont fait pencher l'arbitrage vers le pôle flexibilité de la tension—émergente dans le cas d'Eva—entre flexibilité et stabilité, à l'intersection des catégories d'*organisation* et d'*apprentissage* (Smith et Lewis, 2011).

Si les dirigeants d'Eva associent la nécessaire flexibilité du modèle d'affaires avec travail autonome, d'autres plateformes coopératives de travail à la demande ont fait un choix différent. Ainsi, la plateforme CoopCycle en Europe est accessible aux entreprises d'économie sociale sous la condition qu'elles salarient leurs livreurs¹⁹. Au Québec, Radish a également fait le choix de les salarier, prônant les avantages de ce statut pour la qualité du service et de la formation et la rétention du personnel. Le modèle d'affaires de Radish semble ainsi suffisamment solide pour offrir des conditions de travail moins précaires. Aussi, pour garantir un volume de travail conséquent à ses chauffeurs, Eva doit promouvoir son service. Or, les moyens financiers manquent, de l'aveu de l'ensemble des répondants rencontrés (chauffeurs, représentants d'Eva et des structures de soutien), et nous nous retrouvons en plein cœur de la tension paradoxale la plus fondamentale du modèle, celle qui oppose les buts sociaux aux buts économiques (Audebrand et al., 2017) d'Eva, à l'intersection des catégories d'*organisation* et de *performance*. La difficulté à atteindre la viabilité financière et à accéder au capital requis pour s'implanter dans un marché accaparé par une multinationale dopée au capital-risque nuit ainsi aux conditions de travail des chauffeurs.

Niveau et stabilité de la rémunération

Troisièmement, du point de vue de la rémunération, nous avons vu que le statut de travailleur autonome ne garantit pas de revenus réguliers aux chauffeurs d'Eva, tout comme à ceux d'Uber. Cependant, une différence notable se situe au niveau de la commission prélevée par la coopérative (15%), nettement inférieure à celle prélevée par Uber (25%, voire plus). Ainsi, les chauffeurs empochent chez Eva 85% du montant de chaque course, au lieu de 75% pour Uber. Selon Miguel, chauffeur, « Eva prend 15%, c'est raisonnable » (extrait d'entretien). Ali confirme : « J'aime bien travailler avec Eva, y'a moins de charges » (extrait d'entretien). Fouad, chauffeur, rapporte quant à lui la rémunération à un estimé par kilomètre, favorable à Eva : « Pour la commission, c'est mieux Eva. Parce que Eva me donne à chaque kilomètre 1 \$ Non mais avec Uber, il me donne 0,75 ou 0,80 \$ » (extrait d'entretien). Rappelons que ce montant constitue une rémunération brute (en réalité un chiffre d'affaires), dont doivent être déduits de nombreux frais à la charge des chauffeurs. En effet, la

rémunération réelle des chauffeurs dépend de bien d'autres facteurs, y compris notamment la distance d'approche du client, le tarif de base et le nombre de courses commandées. Les dirigeants, afin d'attirer la clientèle, ont décidé de positionner Eva agressivement en termes de prix, ce qui réduit la base de tarification et, par la même, la rémunération des chauffeurs. Pour Miguel, chauffeur, « Ce qui est difficile aussi, c'est que les tarifs de Eva sont plus bas que l'industrie, plus bas que le taxi, plus bas que Uber. C'est Eva qui est le meilleur marché sur ... le moins cher, si on veut, dans l'industrie, et c'est sûr que c'est une bonne stratégie pour aller chercher de la clientèle. Par contre, c'est pas une bonne stratégie pour garder les chauffeurs » (extrait d'entretien).

Les tensions paradoxales exercées ici par la pression concurrentielle font écho aux difficultés évoquées par Trebor Scholz (2016, p. 13) pour les coopératives de plateforme de concurrencer les grands joueurs capitalistes. Une des seules armes qu'ils auraient à leur disposition, étant donné la faiblesse de leurs moyens financiers, serait d'opter pour une stratégie de compétitivité sur le prix. Ce choix stratégique maintient cependant une tension paralysante entre les buts sociaux et économiques de l'organisation, puisqu'il réduit à la fois la base de rémunération des chauffeurs et de revenu de la coopérative, afin d'assurer une pérennité à celle-ci. Il révèle la difficulté à concilier les objectifs de différentes catégories de membres (les clients et les chauffeurs) au sein de la catégorie de *performance*, mais également à répondre aux demandes contradictoires entre des ambitions organisationnelles (fournir un travail plus décent via une organisation « sociale ») et des buts commerciaux, à l'intersection des catégories d'*organisation* et de *performance*.

La rémunération nette des chauffeurs dépend également du temps d'approche vers les clients. Directement lié à la densité du maillage des chauffeurs et clients et donc à l'atteinte de l'effet réseau, plus ce temps augmente et plus les frais variables des chauffeurs sont élevés (en essence et en entretien du véhicule notamment). Comme Samuel, les chauffeurs Eva rencontrés déplorent ainsi la faiblesse des montants perçus par rapport aux temps morts non rémunérés de leur activité (temps d'attente et d'approche) :

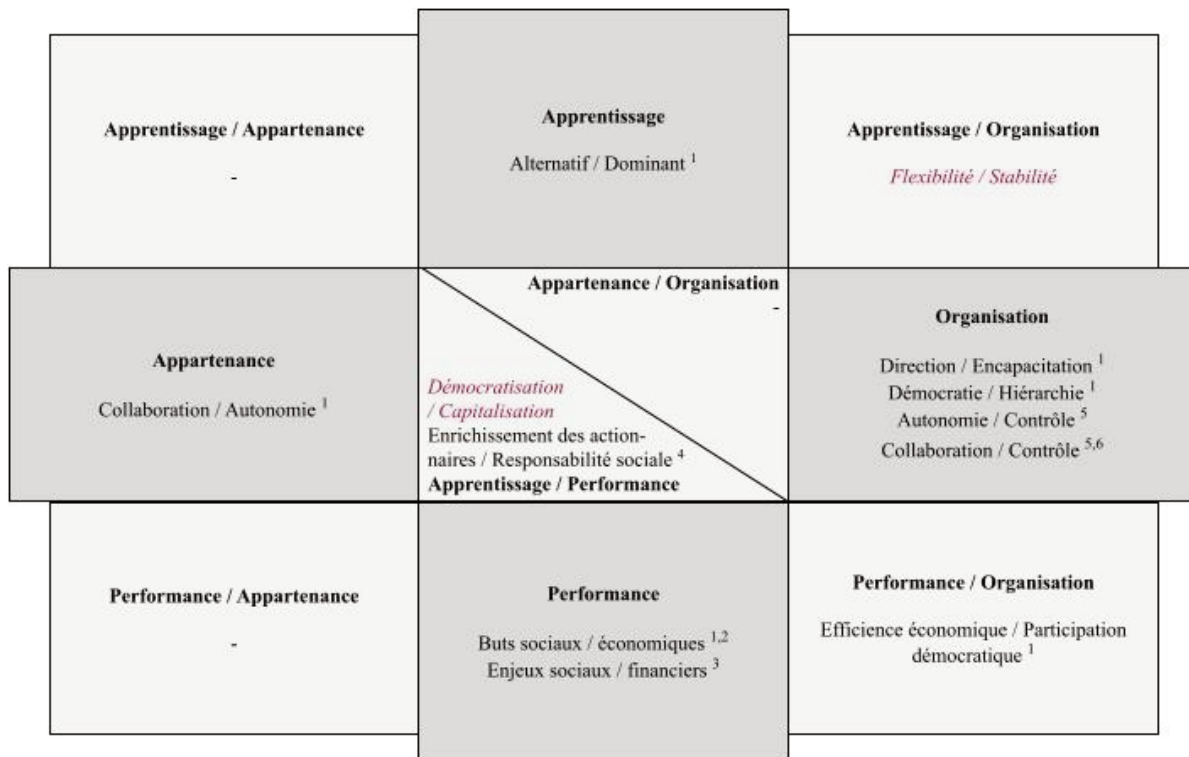
Quand le chauffeur reçoit une course, que ce soit une livraison ou un passager, le chauffeur n'a pas la possibilité de savoir où est-ce qu'il va se rendre, ce qui fait que ça arrive très souvent ... que je reçois des courses, je fais un tour d'autoroute, je me tape dix kilomètres, puis la personne, elle, fait trois bornes et puis moi je gagne cinq balles. J'enlève les taxes, les frais d'essence, etc., puis je gagne pas un kopek. ... Apparemment ils l'ont déjà fait [le fait d'indiquer aux chauffeurs la destination avant d'accepter], et ils l'ont retiré parce qu'il y avait trop de chauffeurs qui refusaient les courses. Donc ça montre bien qu'en fait la rentabilité pour les chauffeurs, elle est rarement au rendez-vous, voire inexistante ces derniers mois (extrait d'entretien).

Les capacités financières limitées d'Eva réduisent également sa capacité d'innovation et de développement, ce qui dans certains cas occasionne des bogues techniques ou des retards dans la mise à disposition de certaines fonctionnalités présentes chez certains concurrents et très appréciées par les chauffeurs. Par exemple, l'application Eva ne permet pas au chauffeur d'accepter une deuxième course alors qu'il est sur le point d'en terminer une première à proximité ou de faire deux livraisons en même temps. Ces bogues et lacunes de l'application Eva représentent des occasions

de revenus manquées pour les chauffeurs, comme le note Samuel, chauffeur : « Je pense que l'application, y'a des choses qui devraient être mises au point » (extrait d'entretien). Selon Ali, chauffeur, « Uber, il est très très très très loin par rapport à son application. ... L'application [Eva] comme je vous ai dit, elle a besoin d'améliorations » (extrait d'entretien). Finalement, parmi les principaux déterminants de la rémunération mis en lumière lors de l'enquête de terrain, le taux de commission est le seul qui joue en faveur des chauffeurs Eva. Pour les autres déterminants, la faiblesse des moyens financiers d'Eva pour soutenir son développement mine les objectifs de croissance, croissance qui apparaît comme une condition préalable à la satisfaction des attentes des chauffeurs par rapport à leur rémunération et leurs conditions de travail.

Dans l'ensemble donc, les modes de rémunération et de tarification chez Eva, loin de subvertir ceux définis par les acteurs dominants du secteur, les répliquent largement. On retrouve chez les chauffeurs Eva la même difficulté à subvenir à leurs besoins avec la rémunération obtenue que chez leurs concurrents. Selon Samuel, « En termes de rémunération, j'en pense que c'est pas du tout un travail qui est viable à plein temps pour un chauffeur » (extrait d'entretien). Les « ajustement entre les moyens et les fins » (Smith et Lewis, 2011, p. 383) de l'entreprise sont source encore une fois de demandes en compétition qui semblent loin de pouvoir être satisfaites, au moins du point de vue des chauffeurs. La nécessaire croissance, exacerbée par le modèle économique spécifique de la plateforme, est de fait l'objectif premier qui semble conditionner tous les autres. Il n'entre donc pas en tension avec les autres qui lui sont subordonnés.

Figure 3. Synthèse des tensions paradoxales chez Eva



Sources: 1. Audebrand et al., 2017; 2. Michaud et Audebrand, 2014; 3. Lewis et Smith, 2014; 4. Margolis et Walsh, 2003; 5. Michaud, 2011; 6. Sundaramurthy et Lewis, 2003; *Rafélis de Broves, 2022*

Le modèle de coopérative de solidarité—associant plusieurs catégories de membres dans une organisation à nature démocratique—couplé à la méta-organisation que constituent Eva Coop et Eva Global engendre un niveau très élevé de complexité. D'autant plus qu'Eva évolue dans un environnement très concurrentiel et ne peut être soutenu efficacement par les moyens techniques et financiers offerts dans le contexte institutionnel (et notamment par les outils financiers actuellement disponibles auprès des bailleurs de fonds de l'économie sociale). En effet, l'organisme doit gérer simultanément un nombre important d'attentes et de buts contradictoires entre plusieurs parties prenantes aux intérêts divergents (clients, fondateurs, chauffeurs, employés du siège, actionnaires et investisseurs, partenaires).

Nous avons tenté d'identifier les tensions paradoxales qui émergent de ce contexte particulier et doivent être gérées dans le cadre de cette gouvernance multipartite. Nous avons repéré dix tensions qui avaient déjà été proposées dans la littérature sur les paradoxes²⁰ et nous en ajoutons deux qui émergent de notre enquête. Nous proposons de les relier aux catégories proposées par Smith et Lewis (2011) telles que rappelées ci-dessus²¹. Si l'on représente ces demandes contradictoires dans la catégorisation de Smith et Lewis (2011) présentée en début d'article, il appert que les enjeux d'organisation et de performance sont des nœuds de complexité et génèrent, en eux-même ou à l'intersection d'autres catégories, la majorité des tensions paradoxales chez Eva (voir figure 3).

CONCLUSION : LA COOPÉRATIVE COMME VOIE DE SORTIE DU CAPITALISME DE PLATEFORME?

Contre l'utopie projetée par l'économie du partage, nous suggérons avec plusieurs auteurs que l'antagonisme capital/travail se trouve exacerbé dans l'économie de plateforme et notamment au sein des plateformes de travail à la demande (Casilli, 2019; Scholz, 2013, 2017b; Slee, 2015; Srnicek, 2018). Forts de ce constat, des chercheurs, travailleurs et entrepreneurs ont proposé de résoudre cet antagonisme en instrumentalisant des formes juridiques issues de la longue tradition de l'économie sociale et en appliquant celles-ci au modèle des plateformes numériques (Bauwens et al., 2017, 2019; Cousin & Martelloni, 2017; Scholz, 2017a). Les pratiques décisionnelles, organisationnelles et économiques spécifiques de ces entreprises devraient garantir aux apporteurs de travail une prévalence sur les apporteurs de capital en matière de contrôle des moyens et fins de leur activité. Présenté par ses promoteurs comme un modèle contre-hégémonique par rapport au modèle du capitalisme de plateforme, il résoudrait ainsi les principaux enjeux de précarisation et d'hétéronomie du travail (Scholz, 2016, 2017a; Scholz & Schneider, 2016).

Eva nous fournit le cas d'une organisation qui s'inscrit dans le mouvement du coopérativisme de plateforme. Développée sous l'impulsion de ses deux fondateurs, elle nourrit de fortes ambitions eu égard à la décentralisation, l'autonomie et l'amélioration des conditions de travail pour les chauffeurs. Cependant, à l'image de toute entreprise, et à plus forte raison de toute coopérative, des tensions paradoxales émergent, mettant en lumière certains enjeux en termes de dynamiques organisationnelles et de travail. En tant que coopérative de solidarité, Eva Coop intègre à sa gouvernance une diversité de parties prenantes aux intérêts parfois divergents. En tant que société par action, Eva Global exclut de sa gouvernance (et du partage de la valeur) les utilisateurs de la plateforme (clients et chauffeurs) et réduit le contrôle des chauffeurs sur leur outil de travail (l'application). Finalement,

l'hybridité de la « méta-organisation » Eva exacerbe les conflits entre demandes contradictoires (Landry-Pellerin & Bouchard, 2021), notamment entre efficacité économique et responsabilité sociale, entre contrôle et autonomie ou entre hiérarchie et démocratie.

Ces tensions paradoxales sont appréhendées et gérées principalement par les deux directeurs-fondateurs, qui se trouvent le plus souvent en position d'arbitrer entre les intérêts des différentes catégories de membres. Se positionnant comme les principaux décisionnaires de l'organisation, il en ressort des effets ambivalents sur les ambitions d'autonomisation et d'amélioration des conditions de travail des chauffeurs.

Au regard de l'hétéronomie du travail, la gouvernance partagée d'Eva Coop, impliquant les chauffeurs dans ses instances décisionnelles, contribue à leur rendre une autonomie dont ils sont privés sur les plateformes capitalistes. La participation au paramétrage de l'application—outil de travail des chauffeurs—et la convivialité des moyens de communication à leur disposition leur confèrent une maîtrise partielle des moyens du travail, tandis que le partage de la valeur créée entre les membres de la coopérative leur attribue une certaine maîtrise des fins du travail. Mais la place minoritaire des chauffeurs dans la gouvernance et plus encore l'hybridité du modèle d'Eva—coopératif/capitaliste—risquent de les empêcher de prendre réellement leur destin en main.

Quant à la précarité, on note également des pistes intéressantes, notamment en ce qui concerne le taux de commission. Cependant, tout comme ses concurrents, Eva a fait le choix de ne pas salarier ses chauffeurs. Ce statut de travailleur autonome les maintient dans une situation de précarité, ne leur garantissant pas un niveau minimum de rémunération. Les injustices qui prévalent dans le capitalisme de plateforme pour ce qui est des conditions de travail risquent ainsi de perdurer chez Eva. Nous tenons à contraster ce choix des dirigeants de dupliquer le modèle Uber avec le choix opposé chez plusieurs autres plateformes coopératives de travail à la demande (CoopCycle, Radish ...) afin de souligner que la précarité n'est pas forcément une fatalité dans ce secteur.

Il faut enfin noter qu'en plus des fortes pressions concurrentielles, Eva évolue dans un contexte réglementaire²² et financier²³ hostile qui met à risque la viabilité de l'organisation et explique certaines des tensions entre ses objectifs économiques et ses objectifs sociaux. Les limites de l'approche d'Eva pourraient en partie être surmontées si le contexte externe lui était plus favorable, par exemple au moyen de politiques publiques soutenant prioritairement l'économie sociale. On pourrait notamment penser à des subventions prioritaires ou des caisses d'investissement publiques dédiées aux entreprises de l'économie sociale, à un accès à des crédits d'impôt recherche, à la mise en place de niches sectorielles (réservés aux entreprises de l'économie sociale), etc.

Les expérimentations des plateformes coopératives ouvrent ainsi des brèches dans le système dominant actuel et il semble utile d'en faire l'analyse critique dans une perspective de transformation sociale. Ces alternatives, autant dans leurs potentiels que leurs limites, peuvent inspirer des partis politiques et des militants afin qu'ils pressent le législateur et les pouvoirs publics à ne pas sacrifier les travailleurs au nom de l'emploi. Il s'agirait désormais pour le gouvernement—après qu'il a unifié le champ de l'économie sociale et reconnu son utilité dans le cadre de la *Loi sur l'économie sociale* de 2013²⁴—de s'appliquer à réellement soutenir les alternatives qui en émergent.

NOTES

1. En raison de la très large surreprésentation masculine dans ce secteur et du fait que nos répondants et l'ensemble des chauffeurs et livreurs rencontrés pendant notre étude de terrain étaient des hommes, nous ne féminiserons pas les termes chauffeur, livreur, conducteur, travailleur et producteur et, par souci de cohérence, ceux de client et de consommateur (autres catégories de membres de la coopérative).
2. Nous reprenons pour décrire cette méthode la définition de l'étude de cas de Yin, qui renvoie à une « recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples » (cité par Albarello, 2011, p. 21).
3. La nouveauté de l'utilisation de l'application pour la plupart d'entre eux témoigne de la forte croissance de la base des chauffeurs durant les semaines précédant notre enquête. La plupart d'entre eux utilisaient en parallèle ou avaient utilisé auparavant l'application Uber, offrant un point de comparaison pertinent pour l'analyse. Il est d'ailleurs à noter que les quatre répondants qui avaient utilisé Uber auparavant ont commencé à utiliser l'application Eva à la suite d'une déconnexion de leur compte par Uber (temporaire ou définitive).
4. Cette méthode a été suggérée par Rabih Jamil qui l'emploie également pour l'étude des communautés en ligne de chauffeurs Uber à Montréal (Jamil & Noiseux, 2018).
5. L'arrêté ministériel numéro 2016-16 concernant l'entente entre Uber et le gouvernement du Québec a été publié le 30 septembre 2016 dans la *Gazette officielle du Québec*. Source : <https://www.transports.gouv.qc.ca/fr/salle-de-presse/nouvelles/pages/entente-projet-pilote-uber.aspx> (consulté le 5 février 2022).
6. Les deux cofondateurs nommés plus haut sont au moment de notre enquête les deux dirigeants d'Eva. Nous utiliserons donc indifféremment les termes de fondateurs ou dirigeants dans la suite de l'article.
7. Propos des cofondateurs Dardan Isufi et Raphaël Gaudreault dans une entrevue à *La Voix de l'Est* (consulté le 6 février 2022).
8. Eva Coop et Eva Foundation auraient levé 0,8 M\$ au démarrage auprès des bailleurs de fonds traditionnels de l'économie sociale québécoise, auxquels sont venus s'ajouter 1,2 M\$ levés par Eva Global Corp. en 2021 (nous y reviendrons). Source : <https://betakit.com/armed-with-1-2-million-eva-plans-to-bring-ride-sharing-and-delivery-software-to-new-markets/> (consulté le 5 février 2022).
9. Source : https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/05/10/uber-realise-l-une-des-plus-importantes-introductions-en-bourse-de-l-histoire-de-wall-street_5460677_3234.html (consulté le 5 février 2022).
10. En 2020, Uber était présent dans 71 pays, selon les données fournies dans le rapport annuel Uber de 2020. Source : https://s23.q4cdn.com/407969754/files/doc_financials/2021/ar/FINAL-Typeset-Annual-Report.pdf (consulté le 5 février 2022).
11. Source : <https://betakit.com/armed-with-1-2-million-eva-plans-to-bring-ride-sharing-and-delivery-software-to-new-markets/> (consulté le 5 février 2022).
12. Selon la définition proposée par l'Avise, portail de développement de l'économie sociale et solidaire en France (association loi 1901). Source : <https://www.avise.org/ressources/quand-la-franchise-devient-sociale#:~:text=Le%20concept%20de%20franchises%20sociales,qu'%C3%A0%20g%C3%A9n%C3%A9rer%20des%20profits> (consulté le 5 février 2022).
13. Eva Coop est à ce jour la seule coopérative active. Cependant, d'autres projets sont annoncés, notamment en Ontario et Alberta. Eva Coop s'est établi dans quatre villes au Québec (Montréal, Mont-Tremblant, Québec et Saguenay) ainsi qu'à Calgary.
14. La notion d'indépendance est économiquement et juridiquement discutable. Elle est d'ailleurs largement critiquée dans la littérature et le statut de ces personnes devrait être selon nous qualifié de « faux indépendants », suivant plusieurs analyses explorant les différents niveaux de dépendance économique des travailleurs des applis (Azais et al., 2017). D'autre part, elle est de plus en plus contestée par les tribunaux, Dufresne et Leterme (2021) dénombrant, sur 51 décisions juridiques rendues depuis 2016, 33 accordant la requalification du lien entre travailleur et

- plateforme en contrat de travail (salarial) et 4 en un statut intermédiaire entre indépendant et salarié. Ces décisions juridiques s'appuient notamment sur le lien de subordination avéré entre les plateformes et les conducteurs.
15. Pour l'activité de livraison de repas, il diffère significativement : Eva facture au client un montant fixe pour une livraison qui est reversé directement au livreur, alors que la plupart de ses concurrents prélève une commission calculée en pourcentage du montant total de la commande (commission qui est refacturée en partie au client et au restaurateur).
 16. La tension la plus naturelle et centrale entre chauffeurs et clients concerne la tarification. Pour les premiers, elle détermine leur rémunération, pour les seconds le prix du service.
 17. Les assemblées communautaires se tiennent annuellement dans chaque ville (à ce jour : Montréal, Québec, et Saguenay). Leur fonction est principalement d'élire les délégués qui représenteront les membres conducteurs et clients lors de l'assemblée générale annuelle. Cette dernière est l'instance décisionnelle formelle majeure de la coopérative, car elle a notamment pour fonction d'élire les administrateurs.
 18. Nous avons cependant pu constater sur la messagerie Telegram des messages de la part des fondateurs ou d'employés du siège enjoignant les chauffeurs à se connecter et à répondre à des demandes de courses lors de périodes de fort achalandage.
 19. Condition qui ne semble cependant pas toujours vérifiée en réalité, selon un travail d'enquête encore en cours de Paul Trentesaux, candidat à la maîtrise en Gestion de l'innovation sociale à HEC Montréal. Ce travail a fait l'objet d'une communication lors du séminaire *Travail de plateforme : délitement du modèle salarial ou nouvelles avenues dans la forme de s'organiser collectivement?* organisé le 4 février 2022 par le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Source : <https://crises.uqam.ca/activites/travail-de-plateforme-delitement-du-modele-salarial-ou-nouvelles-avenues-dans-la-forme-de-sorganiser-collectivement/>.
 20. Cette tentative de référencement est inspirée du travail de Landry-Pellerin et Bouchard (2021) sur l'identification des tensions paradoxales dans un cas de méta-organisation en innovation sociale.
 21. Ce classement relève de notre interprétation et figure comme une proposition pour clarifier et systématiser notre approche.
 22. Pendant longtemps, le projet pilote du gouvernement québécois n'a accepté que les opérations d'Uber à Montréal, conférant à l'entreprise un monopole de fait qui a favorisé sa prédominance dans le marché.
 23. Au vu de la difficulté à attirer des investissements suffisants pour assurer son développement.
 24. *Loi sur l'économie sociale* RLRQ, c. E-1.1.1.1. <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/E-1.1.1.1>.

RÉFÉRENCES

- Abdelnour, S., & Bernard, S. (2018). Vers un capitalisme de plateforme? Mobiliser le travail, contourner les régulations. Présentation du corpus. *La nouvelle revue du travail*, 13. doi:10.4000/nrt.3797
- Albarello, L. (2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. Bruxelles : De Boeck.
- Alstyn, M. W. V., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016, avril). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*.
- Arrêté numéro 2016-16 du ministre des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports du Québec en date du 30 septembre 2016.
- Arsenault, G. (2018). *L'économie sociale au Québec : une perspective politique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Audebrand, L. K., Camus, A., & Michaud, V. (2017). A mosquito in the classroom: Using the cooperative business model to foster paradoxical thinking in management education. *Journal of Management Education*, 41(2), 216–248. doi:10.1177/1052562916682552
- Audebrand, L., Michaud, M., & Lachapelle, K. (2017). Les coopératives de solidarité : un modèle unique de soutien à l'entrepreneuriat collectif. *Revue internationale P.M.E.*, 30(3–4), 163–189. doi:10.7202/1042664ar
- Azaïs, C., Dieuaide, P., & Kesselman, D. (2017). Zone grise d'emploi, pouvoir de l'employeur et espace public : une illustration à partir du cas Uber. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 72(3), 433–456. doi:10.7202/1041092ar

- Bauwens, M., Kostakis, V., & Pazaitis, A. (2017). *Manifeste pour une véritable économie collaborative : vers une société des communs*. Paris: Éditions Charles Léopold Mayer.
- Bauwens, M., Kostakis, V., & Pazaitis, A. (2019). *Peer to peer : The commons manifesto*. Londres : University of Westminster Press.
- Casilli, A. A. (2019). *En attendant les robots : enquête sur le travail du clic*. Paris : Éditions du Seuil.
- Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*. Paris : Fayard.
- Coget, L. (2020). *L'autonomie au travail : étude de cas des livreur-euse-s de la gig-économie à Montréal*. Mémoire de maîtrise en sociologie. Montréal : Université de Montréal.
- Cousin, L., & Martelloni, L. (2017). *Cooperative vision for collaborative economy*. Bruxelles : Cooperatives Europe.
- CQCM (2018). *Économie collaborative. Mémoire dans le cadre de la consultation du Groupe de travail sur l'économie collaborative*.
- Dallaire-Fortier, C. (2020). Le travail sous le capitalisme de plateforme. *IRIS*, 12.
- De Stefano, V. (2016). The Rise of the “just-in-time workforce” : On-demand work, crowd work and labour protection in the “gig-economy”. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.2682602
- Distinguin, S. (2016). *Uber : The transportation virus*. Paris : Fabernovel.
- Dufresne, A., & Leterme, C. (2021). *Travailleurs de plateforme. La lutte pour les droits dans l'économie numérique*. Bruxelles : GRESEA.
- Eva Foundation. (2018). *Eva White Paper (V0.03)*.
- Gorbis, M. (2016). Designing positive platforms. Dans T. Scholz & N. Schneider (dir.), *Ours to hack and to own* (pp. 119–124). OR Books. doi:10.2307/j.ctv62hmq7.22
- Gorz, A. (1988). *Métamorphoses du travail, quête du sens*. Paris : Éditions Galilée.
- Hamel, J. (1997). *Étude de cas et sciences sociales*. Paris : L'Harmattan.
- Jamil, R. (2020). Uber and the making of an Algoticon: Insights from the daily life of Montreal drivers. *Capital & Class*, 44(2), 241–260. doi:10.1177/0309816820904031
- Jamil, R., & Noiseux, Y. (2018). Shake that moneymaker : Insights from Montreal's Uber drivers. *Revue Interventions Économiques. Papers in Political Economy*, 60. doi:10.4000/interventionseconomiques.4139
- Kozinets, R. V. (2002). The Field behind the screen : Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61–72.
- Landry-Pellerin, S., & Bouchard, M. J. (2021). *Managing paradoxical tensions in the implementation of a social innovation: The impact of action research on the methodological framework (preliminary results)*. ISTR Conference Working Papers Series Social Enterprise and Social Entrepreneurship from a Global Perspective.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox : Toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review*, 25(4).
- Lewis M.W. & Smith W.K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective : Sharpening the focus and widening the scope. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127–149. doi:10.1177/0021886314522322
- Lobo, S. (2014, septembre 3). *Sascha Lobo : Sharing Economy wie bei Uber ist Plattform-Kapitalismus - DER SPIEGEL - Netzwelt*.
- Loi sur l'économie sociale*. RLRQ, c. E-1.1.1. <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/E-1.1.1>.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies : Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305. doi:10.2307/3556659
- Méda, D., & Abdelnour, S. (2019). *Les nouveaux travailleurs des applis* (Puf/Vie des idées). PUF.
- Michaud, M., & Audebrand, L. (2014). Les paradoxes de la transformation d'une association en coopérative de solidarité : le cas de l'Accorderie de Québec. *Économie et Solidarités*, 44(1–2), 152–168. doi:10.7202/1041610ar
- Michaud, M., & Audebrand, L. K. (2021). One governance theory to rule them all? The case for a paradoxical approach to co-operative governance. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 10(1). doi:10.1016/j.jcom.2021.100151

- Michaud, V. (2011). Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe. *Communiquer : revue de communication sociale et publique*, 5, 47–74. doi:10.4000/communiquer.425
- Rafélis de Broves, O. (2022). *Le modèle coopératif à l'épreuve de l'économie de plateforme : de la gestion algorithmique du travail à la précarisation de l'emploi. Une étude de cas au Québec*. Mémoire. Montréal. Université du Québec à Montréal.
- Raufflet, E. B., Michaud, V., & Cornforth, C. (2019). Introduction to the special issue. *Management Decision*, 57(6), 1339–1343. doi:10.1108/MD-06-2019-019
- Scholz, T. (2013). *Digital labor: The internet as playground and factory*. New York : Routledge.
- Scholz, T. (2016). Platform cooperativism vs. the sharing economy. Dans *Big data & civic engagement*. Rome : Planum Publisher.
- Scholz, T. (2017a). *Le coopérativisme de plateforme : 10 principes contre l'ubérisation et le business de l'économie du partage* (P. Vion-Dury, trad.). Fyp éditions.
- Scholz, T. (2017b). *Uberworked and underpaid : How workers are disrupting the digital economy*. Cambridge, UK : John Wiley & Sons.
- Scholz, T., & Schneider, N. (2016). *Ours to hack and to own : The rise of platform cooperativism, a new vision for the future of work and a fairer internet*. OR Books.
- Site Web <https://eva.coop/#/>
- Slee, T. (2015). *What's yours is mine : Against the sharing economy*. OR Books.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions : A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442. doi:10.5840/beq201323327
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox : A dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Srnicek, N. (2018). *Capitalisme de plateforme : l'hégémonie de l'économie numérique*. Montréal : Lux.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration : Paradoxes of governance. *The Academy of Management Review*, 28(3), 397–415. doi:10.2307/30040729
- Vanloqueren, G. (2015). Cinquante nuances de partage : le potentiel transformateur de l'économie collaborative. *Frontières de l'économie sociale*, 12. doi:10.13140/RG.2.1.1194.0561
- Zuboff, S., Formentelli, B., & Homassel, A.-S. (2020). *L'âge du capitalisme de surveillance : Le combat pour un avenir humain face aux nouvelles frontières du pouvoir*. Éditions Zulma.

L'AUTEUR

Olivier Rafélis de Broves est doctorant et chercheur en sociologie de la coopération à l'Université Laval. Courriel : obroves@gmail.com

Social Innovations and Crises: Avenues for Reflection and Action from our 2021 CRISES International Conference

Sylvain A. Lefèvre, René Audet, Annie Camus
Université du Québec à Montréal

Martine D'Amours
Université Laval

ABSTRACT

This review article draws connections between ideas expressed in some key presentations of the 6th International Conference of the Centre for Research on Social Innovations (CRISES). First, in reference to the lectures of Nancy Fraser and Loïc Blondiaux, we discuss the interconnectedness of crises (democratic, economic, ecological, and now sanitary). Then, in relation to the lecture by Janice Fine and the one by Dominique Méda and Julie Battilana, we review transformations in the world of work and the challenges it faces in terms of social and environmental justice. Finally, in reference to the lectures of Flor Avelino and of Jean-Baptiste Comby, which we set up in dialogue with each other, we examine the capacity of social innovations to reproduce or transform power relations. We conclude our overview by drawing our own conclusions on what these analyses mean for our work as researchers.

Keywords: crisis, social innovation, social justice, environmental justice, relations of power

INTRODUCTION

The Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) took shape in the 1980s around one central question: what good can emerge during times of crisis? At the time, in Québec as in many other Western nations, the crisis of Fordism, alongside deindustrialization and massive unemployment, coincided with a movement to challenge the welfare state in its ability to respond to collective aspirations within society. Social innovations, from an economic standpoint, are fed both by an ideal of self-governance, reflections on employee participation in the workplace, and union movements. As for the questioning of the welfare state, it manifested itself in the burgeoning of popular initiatives and social movements that experimented with new models in the fields of health, education, and even land development.

Now, almost 35 years later, the crises have changed, as have social innovations, both in terms of their focus and their modes of action. The ongoing climate emergency calls for radical changes within an ever-shrinking time horizon. The COVID-19 crisis has repeatedly shaken our community life and essential democratic hallmarks. Transformations both in capitalism and in relationships of domination within our societies have led to new forms of resistance and experiments. Using a few notable examples from our last international CRISES conference in 2021, we will highlight some of these new developments. We will summarize the primary arguments to draw our own conclusions on the implications of these analyses on our own work as researchers.¹

CAPITALISM, DEMOCRACY, CLIMATE, COVID-19: A PERFECT STORM?

The lecture by Nancy Fraser (New School for Social Research), “Capital, climate, care: Anatomy of a crisis,” reveals the multidimensional character of the current crisis, its roots in neoliberalism, and the interrelations between its various manifestations: it is simultaneously a crisis in health, ecology, economics, social reproduction, and democracy. With their ceaseless quest for higher profits, capitalist societies are in a way programmed to destroy their own non-economic foundations, despite their reliance on them to function: social reproduction (or care), natural environment, public powers, and peripheral, expropriated populations that have been stripped of their ability to defend themselves. Fraser uses the term “cannibal capitalism” (Fraser, forthcoming) to refer to this process. According to her, the COVID-19 crisis constitutes a perfect storm in which all of capitalism’s dysfunctions have been pushed simultaneously to the breaking point. Thus, the pandemic is the unintentional result of a combination of global warming and the destruction of tropical forests, which caused the virus to spread from animals to humans. The effects of COVID-19 have been exacerbated by successive cuts in social spending, including for public health and research, which have stymied public powers’ ability to play a protective role. In turn, the crumbling public systems have added to the load in care labour by sapping the energy of caregivers and by burdening families—most often the women—with the responsibility of caring for children unable to attend school or daycare. Lastly, the workers recently celebrated as essential (healthcare aides, supermarket clerks, delivery workers, maintenance staff, warehouse workers) are forced to be exposed to the virus in order for their families and communities to function. In addition, essential workers are disproportionately composed of racialized populations that, on a global scale, are also the most affected by the ecological crisis and are last in line for access to vaccines. At the national level, they are also the least resourced for staying healthy and, for lack of options, are not able to refuse to carry out dangerous tasks in jobs that are unstable, non-unionized, and unprotected.

These crises are intimately linked; we cannot find solutions without considering the whole. But why do social movements have such difficulty in uniting to resist this capitalism in crisis? After all, given the insufficiency of current reformist remedies, there is, theoretically, space for more radical ideas—some horrible, some emancipatory—not unlike what happened in the 1930s. Every social movement needs to develop a holistic view of this social totality to understand who its potential allies are. At this point, there is a need for experience and social knowledge. The role of academics is to support these movements with their conceptual resources, which can help to bring a certain clarity to issues.

Loïc Blondiaux (Université Paris I Panthéon-Sorbonne), while he shares Fraser's concluding observations on the responsibility of academics, has a different point of departure in his lecture entitled "As modern democratic systems crumble: What strategy?" The terms "crumble" or "collapse," increasingly employed when analyzing what is to become of our natural ecosystems, are used here to describe the state of our democratic institutions (Ziblatt et Levitsky, 2018). Specifically, it is representative liberal democracy as we have known it for the past two centuries that is no longer functional. Elections are hamstrung by abstentions; parliamentary assemblies are less and less sociologically representative of the sovereign people; professionalized parties limit themselves to the role of selecting candidates, abandoning their responsibilities for political socialization and the elaboration of platforms; and the media sphere is short-circuited by "fake news," where the very definition of a shared reality is no longer guaranteed. Blondiaux identifies three specific pathologies that are perturbing liberal democracies. First, there is one of representation, with the end of the fiction of representation (Tormey, 2015), the quest for horizontality and the refusal to recognize legitimacy through delegation, because of those very delegates who founded the "elective aristocracy" of our current political regime. Next, there is a pathology of deliberation, as exchanges over social media and the news media grow ever more polarized and frenzied, and political debates are subject to "brutalization," to borrow a term from historians of World War I. Lastly, there appears a pathology of liberty. As freedoms are rolled back, governments become more and more illegitimate, and opposition becomes increasingly virulent. The trials of terrorism in the recent past, the pandemic of today, and the climate emergency of tomorrow all lead governments to restrict freedoms and normalize state-of-emergency procedures. We can add to this situation an increase in powers of surveillance, not only by the police, but also by private enterprise; in this "surveillance democracy" and "surveillance capitalism" (Zuboff, 2019), the increased security to which citizens subscribe is acquired at the expense of their freedoms.²

As liberal representative democracy gives its last gasps, two competing models face off: the temptation of authoritarianism, under which China has at times shown itself as a model of efficiency in contrast to European "illiberal democracies," and an epistocratic model, in which a government comprised of experts with knowledge of the laws (economic, health, etc.) make decisions while flouting civic participation. For Blondiaux, the collapse of our natural ecosystems, given imminent conflicts over vital resources and massive migrations, threatens to make peaceful consensus even more difficult. At the same time, the path of democracy is the only possible way to successfully negotiate massive transformations in our lifestyles that will require a socio-ecological transition backed by a powerful collective will. For the protection of democracies, Blondiaux identifies four strategies, specifying that the latter are not mutually exclusive; on the contrary, it is crucial that all four be activated if we want to find a democratic solution. Still, he warns that it is possible that our natural ecosystems will collapse before our political institutions do, although the opposite is possible as well.

The first strategy is the reformist route: transforming our electoral rulebook to minimize majority bias (where a relatively low number of voters can ensure a political majority), instituting citizen-initiated referendums, reforming campaign finance mechanisms that currently accord too much power to the largest donors, and, finally, engaging in constitutional reforms. Next, the deliberative strategy: making

use of deliberative bodies and lotteries and conducting experiments at different levels where “mini publics” reflect as equals on societal issues, even those considered delicate, and achieve a consensus based on their collective intelligence (Blondiaux et Manin, 2021). Thirdly, the communalist strategy: empowerment at the local level for occasional elections, but also, especially, for experiments in self-organization, communal management, and prefigurative democracy, in order to demonstrate that living, housing and producing can exist beyond the scope of state capitalism. The concepts of the “commons” (Dardot et Laval, 2019) and of “libertarian municipalism” (Bookchin et Eigliad, 2006) provide theoretical support to these local experiments in the reappropriation of daily life. Finally, the fourth strategy is the necessary ethical revolution that must return value to collective life, participation, and deliberation as essential conditions of our existence, well beyond the work/consumption/leisure triptych that currently rules our lives. Education and culture have a key role to play in producing behaviours and imaginations adapted to this regeneration of democracy.

This reflection on the articulation of crises, particularly those of capitalism and democracy, was also addressed in two other important lectures that focussed primarily on the future of work, but also on its ties to collective action.

FROM WORK TO COLLECTIVE ACTION?

The lecture by Janice Fine (professor at Rutgers University), “Resisting the future of work: Building a future for workers,” serves as a vibrant call to deconstruct the deterministic fiction of the “future of work,” an extremely in-vogue concept in the United States according to which it becomes impossible for workers to act collectively and democratically to control the large-scale technological and economic trends of our era. The pandemic has only accentuated this discourse by highlighting the refined systems of control deployed by the likes of Amazon, the 21st century’s “prime” symbol of capitalism. However, technology merely serves as a smokescreen for the actual working relationship, as the organizational dispersion and algorithmic surveillance used by the company make it difficult to determine who is responsible for its exploitative practices. Moreover, traditional labour market regulations offer little control over these modalities of human labour mobilization. Given these dramatic trends, workers have little structural power, which would normally stem from a strategic position in the production process or a collective capacity to negotiate for better working conditions. Both are radically restricted due to the weakened labour movement in the American private sector, a situation not seen since the end of the 19th century.

In counterpart, workers have developed associational powers (various types of associations of marginalized workers, who use technological tools for communication and vehicles for offering various services), symbolic powers (of influence and public opinion, via accounts of exploitative practices and the “naming and shaming” of the businesses involved) and institutional powers (using precedents as leverage to change laws). Janice Fine gives multiple examples, including among others those of 226 worker centres that unite workers based on geographical region or work sector (Fine, 2006) and of the OUR Walmart movement. These various associations have achieved victories at the local level with regard to working and hiring conditions (health and safety, wage increases, time off) as well as effecting major institutional changes at various levels. Fine cites as examples: increases in the minimum wage in over 29 states and 44 localities, the Domestic Worker Bill of Rights,

modalities for collective negotiation won by independent contractors in New York and Seattle, and a policy adopted by New York City that ensures certain protections for freelancers. Those who seek a common path to success may find that this collection of disparate examples leaves something to be desired. However, as Fine highlights, these experiences share common attributes: an organized and unified base of workers who are able to articulate a moral criticism of what they experience at work, and a collection of demands that directly target businesses and/or the courts, municipal councils, legislatures, and government agencies.

Another lecture emphasizes this link between work and collective action, taking as a point of departure “The Working Manifesto: Democratize, decommodify, remediate.” This lecture originated as an op-ed piece written during the height of the first wave of the COVID-19 pandemic in the spring of 2020 by Isabelle Ferreras (Université catholique de Louvain), Julie Battilana (Harvard University) and Dominique Méda (Université Paris-Dauphine). Shared in over 43 newspapers around the world, the text became a manifesto signed by over 3,000 academics across five continents. Ultimately, it became a collective work translated into 28 languages to which twelve researchers contributed. During the CRISES conference, Julie Battilana and Dominique Méda presented the main elements of this manifesto, including the following central thesis: democratizing businesses and decommodifying labour are simultaneously the means for ensuring dignity for all and for spurring collective action to remediate our polluted planet. As suggested by Méda in her lecture, this health crisis reveals our total lack of preparedness against shocks to the system, particularly those to come as a consequence of the ecological crisis.

In terms of strategic decisions, democratizing workplaces means giving a powerful voice to “providers of labour” rather than only to “providers of capital” (Ferreras, 2017). This is both a social justice issue for the recognition of labour and a means to upend the traditional distribution of power, which over the past decades has emphasized shareholder value, fostering short-term thinking and the externalization of both social and environmental costs. While principles of co-management and co-decision-making have existed within the cooperative model for decades, the question is how to disseminate these principles across countries in accordance with local economic and legal configurations, particularly throughout the value chain of multinational firms in the Global South.

Decommodifying labour requires an understanding that labour is not a product but a right, as recognized in Article 23 of the Universal Declaration of Human Rights. This is crucial if we are to reverse current trends, which have been exacerbated by unemployment, as well as by the Uberization of the economy and of work itself. We must therefore provide access to work for everyone who wants it in order to ensure workers’ dignity and their ability to contribute to their communities. The “job guarantee” model in the United States (Tcherneva, 2020) and the long-term “Zero Unemployment Zone” experiments in France and Belgium bring critical support to this reflection. These initiatives determine useful jobs by starting from needs in local regions and communities, especially from a social and environmental point of view, and the skills of unemployed people. The question of the evaluation, distribution and scaling of these programs is now a determining factor.

Lastly, for pollution remediation on a global scale, Dominique Méda addresses the idea of “environmental reconversion.” This term designates not only industrial transformation but also intellectual reconversion. From a societal standpoint, this means moving from a collective unconscious structured around conquering nature to one centred on care, both of humans and of the biosphere. In the academic world, this approach implies a reconfiguration of the humanities and the natural and social sciences. Modifying our cognitive frameworks also means changing our points of reference, starting with what we mean by “growth” in the GDP, its major ecological limitations, as well as everything that it makes invisible (care, volunteering, etc.). Environmental reconversion also requires industrial restructuring, which includes replacing and reducing jobs with major carbon footprints. These enormous movements in the workforce must be considered on a societal level, in relationship to land-use development as well as to collective solidarity.

What is especially compelling about these three propositions is how they are articulated. Indeed, environmental reconversion is not possible without the democratic participation of workers, especially those who are most vulnerable, in the decision-making process. Job guarantees can help to secure the professional paths of employees moving from polluting industries to green jobs. The decommodification of labour is needed to ensure that this transition does not compromise the dignity of workers, but assesses their value, just as it does that of businesses, not only in terms of financial solvency, but also of social and environmental contributions. This democratization of businesses can transform relationships of power, opening the door for addressing societal challenges within organizations.

Another quality of the “Working Manifesto” is its ability to connect theoretical and macrosocial reflections with ongoing experiments on a global scale. This entry point for innovating socially and questioning one’s contributions to macrosocial change is further explored by two lectures focused on the issue of ecological transitions.

WHICH SOCIAL INNOVATIONS FOR THE ECOLOGICAL TRANSITION?

Flor Avelino (Erasmus Universiteit Rotterdam) (“Power dynamics in transformative social innovation”) and Jean-Baptiste Comby (Université Paris 2 Panthéon-Assas) (“Composting toilets and hybrid cars: Environmental dynamics in the ruling classes”) share at least one perspective on social innovation: its transformational power is limited and, for both authors, this limitation is revealed by analyses of power dynamics in a broader sense. In addition, according to both researchers, who draw on empirical studies of social innovation networks, we need to improve our understanding of relationships of power and domination in the field. The many echoes between these two lectures and their points of divergence have brought us to present them in tandem.

The call for “systemic” or “structural” changes forces the social innovation world to question both the power of the individuals and organizations resisting these changes, and the transformative power that can lead to the development of new innovation actors. Power appears differently depending on the position of the actor holding it. Avelino defines power as “the relational and structural ability (or inability) of actors to mobilize resources and institutions to attain their objectives.” Rooted in a multidisciplinary perspective, this “dialectic” conception of power implies a series of tensions between power “over” and power “to,” centralized and decentralized power, power that

constrains and power that enables, et cetera. From this, a series of paradoxes reveal themselves through actions, as the fact that decentralization can lead to recentralizing power elsewhere, or that the power of undertaking an action can lead to exercising power over someone else. Thus, to truly contribute to social transformation, social innovations must take place in complex power dynamics whose final forms are not always predictable.³

Comby's critical approach mobilizes Pierre Bourdieu's sociology in terms of *field* and *habitus* while drawing inspiration from the analysis of justifications for capitalism (Boltanski and Chiapello, 2018) to evaluate power relations. He highlights the ability of the bourgeoisie to endogenize ecological alternatives under a "weighted ethos" that erases the conflict between radical change and greenwashing under capitalism. For Comby, it is a matter of explaining how the ruling classes maintain a legitimizing discourse intended to preserve their social standing, privileges, and power in the face of calls for systemic and structural transformations. To do so, he analyzes innovations, social alternatives, and "solutions" as ideological statements more than as real devices for transformation leading to sustainability. Social innovation, in this sense, is a register that actors can employ when justifying themselves; this is precisely what the ruling classes do when integrating the idea of innovation into their weighted ethos. These actors can thus become virtuous promoters of social innovation in the environmental sphere, with food for example, while leading the most destructive lifestyles in terms of carbon footprints (housing, transportation, leisure) when compared to the working classes.

Avelino, in contrast, considers social innovation from a much more pragmatic perspective, highlighting its transformative potential in the sense that it "challenges, alters or replaces dominant structures and institutions that underlie crises and societal challenges." Her empirical work proposes numerous examples of social innovation, via 20 international networks of local initiatives across 27 countries, that have succeeded in changing social relations and institutions, whether in renewable energy communities that reconfigure relationships between consumers, energy producers, and governments, or in eco-villages that invent new ways to govern themselves, such as through a socio-cracy. There is, then, plenty of transformative social innovation in power relations, often through cases of reinventing social relationships and ways of thinking, doing, and organizing (Avelino, 2021). But in order for these new ways of thinking, doing, and organizing to become truly transformative, it remains necessary that they be disseminated and systematized. Under these conditions, they are subjected to various processes that govern their evolution under the jurisdiction of the state (bureaucratization and standardization), of the markets (commodification), of the community (socialization and communalization), or of a hybridization of these domains. In each case, the relationship to power takes a slightly different form, placing innovations to one side or the other of the dialectics of power. According to Avelino, such conditions generate this paradoxical obligation for social innovation that seeks transformation to spread and institutionalize itself, which exposes it to significant risks of being denatured or watered down, and, in the end, serves only to reproduce the power relations that it attempted to transform (Avelino, 2021).

Here we come very close to the notion of watering down what Comby analyzes. For him, the dissemination of social innovation would be, above all, a process that chips away at the conflict be-

tween societal models by drawing attention to innovations, alternatives, and “solutions” on an individual level, from which one’s weighted ethos would allow one to choose. Thus, studying various activist scenes at the COP21 (de Moor, Morena et Comby, 2017), he demonstrates how “Montreuil became the kingdom of composting toilets and alternative media; the Grand Palais that of the hybrid car and commercial media,” but, at the end of the day, the weighted ethos of the ruling classes blurs the boundaries between acts that radically challenge the system (such as degrowth) and those that merely “green” the system (the green economy is the most candid format). The power order is not at all shaken by this bourgeois consensus, because “this fluidification of relations between the economic sphere and the environmental movement is not symmetrical and tends to favour businesses over activists.” This brings us back, in a certain sense, to the question of power and its paradoxes, as behind this weighted ethos that authorizes compromises between a commitment to environmentalism and a consumerist ethos there is a certain reconciliation between economic and cultural bourgeoisies that “share a concept of a legitimate lifestyle founded on material ease combined with a plurality of moral quandaries.”

LEAVING THE CONFERENCE: WHAT ROLES AND RESPONSIBILITIES FOR RESEARCHERS?

By way of conclusion, we would like to suggest some shared points between these different contributions. First, these researchers put our current crises in perspective by removing the emphasis on urgency that forces us to consider them as temporary inconveniences and exogenous shocks imposed upon us without any intrinsic causality. The routinization of “states of emergency” and the “we have no alternative” verdicts (much like the “future of work” discourse) is a means of suspending not only reflexivity, but also collective action. The contributions cited here ask us, in contrast, to consider the joint foundations of these crises, their interrelatedness and their circular dynamics, whether in terms of the vulnerabilization of society through Nancy Fraser’s “cannibal capitalism” or in terms of the complementarity of the courses of action in the “Working Manifesto: Democratize, decommodify, remediate” presented by Julie Batillana and Dominique Méda.

The transformative ambition of these contributions is on a macrosocial scale. But it is in the cracks opened by these different crises that the social innovations under discussion are most often deployed. A shared point between most of the social innovations under study at this conference is that they operate more through an interstitial strategy rather than through rupture or symbiosis, to borrow Wright’s typology of social change (2010). The issue of how they circulate and become institutionalized, whether in public policy, in businesses or in the commons, is rendered especially relevant by two factors. On the one hand, the analysis of relations of power reveals both the force of antagonisms as well as the ability of preservers of the status quo to absorb and dilute social innovation. On the other hand, the environmental crisis challenges the feasibility, in terms of windows of opportunity, of incremental, step-by-step change.

The role of academics is then called into question. Beyond inspiring passionate conferences such as this one, these contributions urge us to better articulate critical analyses and contributions to collective experimentation. A common thread that CRISES researchers have maintained for multiple

decades, beyond the specific niche of partnered research, is the responsibility for all academic institutions to take part in societal transformations that can no longer be put aside.

NOTES

1. All of these lectures and the discussions that followed are freely accessible online.
2. The use of quotation marks serves to highlight concepts as the authors use them.
3. These quotations are taken from the conference proceedings, accessible online at: <https://crises.uqam.ca/activites/colloque-international-crises/> (under Actes numériques du colloque)

REFERENCES

- Avelino F. (2021). Theories of power and social change. Power contestations and their implications for research on social change and innovation, *Journal of Political Power*, 14(3), 425-448.
- Blondiaux, L. & Manin, B. (2021). *Le tournant délibératif de la démocratie*. Paris, FR : Presses de Sciences Po.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (2018). *The new spirit of capitalism*. Brooklyn, NY: Verso Books.
- Bookchin, M. & Eglad, E. (2006). *Social ecology and communalism*. Oakland, CA: AK Press.
- Dardot, P. & Laval, C. (2019). *Common. On revolution in the 21st century*. New York, NY: Bloomsbury.
- de Moor, J., Morena, E. & Comby, J.-B. (2017). The ins and outs of climate movement activism at COP21. In S.C. Aykut, J. Foyer & E. Morena (Ed.), *Globalising the climate. COP21 and the climatisation of global debates*. London, UK: Routledge.
- Ferreras, I. (2017). *Firms as political entities. Saving democracy through economic bicameralism*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Fine, J. (2006). *Worker centers: Organizing communities at the edge of the dream*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Fraser, N. (forthcoming). *Cannibal capitalism: How our system is devouring democracy, care, and the planet and what we can do about it*. Brooklyn, NY: Verso Books.
- Tcherneva, P. (2020). *The case for a job guarantee*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Tormey, S. (2015). *The end of representative politics*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Wright, E.O. (2010). *Envisioning real utopias*. Brooklyn, NY: Verso Books.
- Ziblatt, D. & Levitsky, S. (2018). *How democracies die*. New York, NY: Crown.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. London, UK: Profile Books.

ABOUT THE AUTHORS

Sylvain A. Lefèvre is a professor in the Department of Strategy, Environmental and Social Responsibility at Université du Québec à Montréal. Email: lefevre.sylvain@uqam.ca

René Audet is a professor in the Department of Strategy, Environmental and Social Responsibility at Université du Québec à Montréal. Email: audet.rene@uqam.ca

Annie Camus is a professor in the Department of Organization and Human Resources at Université du Québec à Montréal. Email: camus.annie@uqam.ca

Martine D'Amours is a professor in the Department of Industrial Relations at Université Laval. Email: martine.damours@rlt.ulaval.ca

Innovations sociales et crises : pistes de réflexion et d'action tirées du Colloque international du CRISES 2021

Sylvain A. Lefèvre, René Audet, Annie Camus
Université du Québec à Montréal

Martine D'Amours
Université Laval

RÉSUMÉ

Cet article-synthèse relie les réflexions issues de certaines conférences principales du 6^e Colloque international du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Nous discutons d'abord de l'articulation des crises (démocratique, économique, écologique et aujourd'hui sanitaire) par l'entremise des conférences de Nancy Fraser et de Loïc Blondiaux, puis des transformations du monde du travail et de ses défis en matière de justice sociale et de justice environnementale au travers des présentations de Janice Fine et de Dominique Méda et Julie Battilana, et enfin de la capacité des innovations sociales à transformer ou à reproduire des rapports de pouvoir à partir d'une mise en dialogue des conférences de Flor Avelino et de Jean-Baptiste Comby. Nous concluons ce tour d'horizon réflexif en tirant nos propres conclusions sur les implications de ces analyses pour notre propre travail de chercheurs et des chercheuses.

Mots clés : crise, innovation sociale, justice sociale, justice environnementale, rapports de pouvoir

INTRODUCTION

Le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est né dans les années 1980 à partir d'une interrogation centrale : qu'est-ce qui naît, malgré tout, en période de crise? À l'époque, au Québec comme dans plusieurs pays occidentaux, la crise du fordisme, avec la désindustrialisation et l'apparition d'un chômage de masse, coïncidait avec la remise en question de l'État providence dans sa capacité à répondre aux aspirations collectives portées au sein de la société. Les innovations sociales, du côté économique, se nourrissaient à la fois d'un idéal autogestionnaire, de réflexions sur la participation au travail des employés et de luttes syndicales. Du côté de la remise en question de l'État, une floraison d'initiatives populaires et de mouvements sociaux expérimentaient de nouveaux dispositifs, dans le domaine de la santé, de l'éducation ou encore du développement des territoires.

Près de 35 ans plus tard, les crises ont changé de nature et les innovations sociales se renouvellent aussi, tant par leur thématique que par leurs modalités d'action. L'urgence climatique appelle des changements radicaux, dans un horizon temporel toujours plus court. La crise de la COVID-19 bouleverse, à répétition, une vie collective et des repères démocratiques essentiels. Les transformations du capitalisme et des rapports de domination au sein de nos sociétés font émerger de nouvelles résistances et de nouvelles expérimentations. Nous en illustrons quelques-unes à partir de quelques conférences marquantes du dernier colloque international du CRISES¹ (2021). Nous résumerons leurs principaux arguments pour en tirer nos propres conclusions sur les implications de ces analyses pour notre propre travail de chercheurs et chercheuses.

CAPITALISME, DÉMOCRATIE, CLIMAT, COVID-19 : UNE TEMPÊTE PARFAITE?

La conférence de Nancy Fraser (New School for Social Research), « Capital, climat, *care* : anatomie d'une crise », met en évidence le caractère multidimensionnel de la crise actuelle, son enracinement dans le néolibéralisme et l'interrelation entre ses diverses dimensions : crise tout à la fois sanitaire, écologique, économique, crise de la reproduction sociale et de la démocratie. Les sociétés capitalistes, par leur quête de profits sans limites, sont en quelque sorte programmées pour détruire leurs fondations non économiques sans lesquelles elles ne pourraient pourtant pas fonctionner : la reproduction sociale (le *care*), la nature, les pouvoirs publics et l'existence de populations périphériques, expropriées et privées de la possibilité de se défendre. Fraser désigne ce processus par le terme de « capitalisme cannibale » (Fraser, à paraître). Selon la philosophe, la crise de la COVID-19 constitue « une tempête parfaite » dans laquelle toutes les dysfonctions du capitalisme sont poussées, de manière simultanée, jusqu'au point de rupture. Ainsi, la pandémie est le résultat non intentionnel de la combinaison du réchauffement climatique et de la destruction des forêts tropicales, qui ont permis le transfert du virus des animaux aux humains. Les effets de la COVID-19 ont été amplifiés par les coupures successives dans les dépenses sociales, incluant la santé publique et la recherche, qui ont miné la capacité des pouvoirs publics à jouer leur rôle protecteur. À son tour, l'effondrement de systèmes publics déjà affaiblis est venu alourdir le travail de *care*, en sapant les énergies des soignantes, mais aussi en reportant sur les familles, et donc le plus souvent sur les femmes, la responsabilité d'enfants privés d'école et de garderie. Finalement, les travailleuses et travailleurs dont on a découvert le caractère essentiel (aides-soignantes, commis d'épicerie, livreurs, agents d'entretien, travailleurs d'entrepôt) sont forcés de s'exposer au virus pour permettre aux familles et aux communautés de fonctionner. Ces travailleuses et travailleurs essentiels se retrouvent de manière disproportionnée parmi les populations racisées, celles-là même qui, sur le plan mondial, sont les plus touchées par la crise écologique et sont les dernières à avoir accès aux vaccins. Sur le plan national, ce sont aussi celles qui ont le moins de ressources pour se maintenir en santé, et qui, faute d'alternative, ne peuvent refuser d'exercer un travail dangereux, dans des emplois insécures, non syndiqués et non protégés.

Ces crises sont intimement liées; on ne peut pas les résoudre de manière isolée. Mais pourquoi les mouvements sociaux ont-ils tant de mal à se fédérer pour résister à ce capitalisme en crise? Comme les remèdes réformistes sont insuffisants, il y a, en théorie, de l'espace pour des idées plus radicales, certaines horribles, d'autres émancipatrices, un peu comme ce fut le cas dans les années

1930. Chaque mouvement social a besoin de développer une vue d'ensemble sur cette totalité sociale pour comprendre qui sont ses alliés potentiels. Il y a actuellement beaucoup d'expériences et d'apprentissages sociaux, et le rôle des universitaires est de les soutenir par leurs ressources conceptuelles, pour clarifier les enjeux.

Si le point d'arrivée de Loïc Blondiaux (Université Paris I Panthéon-Sorbonne) rejoint celui de Nancy Fraser sur la responsabilité des universitaires, son point de départ est différent, dans sa conférence intitulée « Face à l'effondrement des systèmes démocratiques contemporains : quelle stratégie? » Le terme d'« effondrement² », de plus en plus souvent utilisé pour analyser le devenir de notre écosystème naturel, est ici appliqué à dessein à nos institutions démocratiques (Ziblatt et Levitsky, 2018). Plus précisément, c'est la démocratie libérale et représentative, telle qu'on la connaît depuis deux siècles, qui ne fonctionne plus. Les élections sont affaiblies par l'abstention, les assemblées parlementaires sont de moins en moins représentatives sociologiquement du peuple souverain, les partis professionnalisés se cantonnent à un rôle de sélection des candidats, abandonnant leur fonction de socialisation politique et de production programmatique, et les arènes médiatiques sont court-circuitées par les « fausses nouvelles » où la définition même d'une réalité commune n'est plus assurée. Loïc Blondiaux désigne plus spécifiquement trois pathologies qui frappent la démocratie libérale. Tout d'abord, une pathologie de la représentation, avec la fin d'une fiction représentative (Tormey, 2015), la recherche d'horizontalité, et le refus de reconnaître une légitimité par délégation, celle-là même qui fondait « l'aristocratie élective » de notre régime politique. Ensuite, une pathologie de la délibération, avec la polarisation et l'hystérisation des échanges sur les réseaux sociaux et dans les médias d'information continue, une « brutalisation » du débat politique, pour reprendre les termes des historiens de la Première Guerre mondiale. Enfin, une pathologie de la liberté, avec la régression des libertés, des gouvernements de moins en moins légitimes, et des oppositions de plus en plus virulentes. Les épreuves du terrorisme depuis quelques années, de la pandémie en ce moment, et de l'urgence climatique demain, amènent des gouvernements à suspendre des libertés et à routiniser des procédures d'état d'urgence. S'y ajoute l'accroissement des pouvoirs de surveillance policière ainsi que ceux d'entreprises privées; dans cette « démocratie de surveillance » et ce « capitalisme de surveillance » (Zuboff, 2019), c'est au troc des libertés contre davantage de sécurité que souscrivent les citoyens.

Face à cet épuisement de la démocratie libérale représentative, deux modèles concurrents se font face : d'une part la tentation autoritaire, où la Chine est parfois érigée en modèle d'efficacité, aux côtés en Europe de « démocraties illibérales », et d'autre part le modèle épistocratique, c'est-à-dire le gouvernement des experts et des savants qui connaissent les lois (de l'économie, de la santé, etc.) et décident sans participation citoyenne. Pour Loïc Blondiaux, l'effondrement de nos écosystèmes naturels, avec les prochaines luttes pour des ressources vitales et des migrations massives, risque de rendre encore plus difficile le consensus pacifié. En même temps, la voie démocratique est la seule voie possible pour réussir les transformations massives des modes de vie que requiert la transition socio-écologique, tant elle nécessite une volonté collective puissante. Pour cela, Loïc Blondiaux identifie quatre stratégies, précisant qu'elles ne sont pas en concurrence; au contraire, il faut impérativement activer les quatre pour espérer une issue démocratique. Il nous

met d'ailleurs en garde : il est possible que nos écosystèmes naturels s'effondrent avant nos institutions politiques, mais l'inverse est possible aussi.

La première stratégie est la voie réformiste : transformer nos règles du jeu électorales pour en minimiser les biais majoritaires (où un nombre de voix relativement faible peut assurer une majorité politique), instaurer des référendums d'initiative citoyenne, réformer les modes de financement des campagnes électorales qui assurent la capture du scrutin par les plus gros donateurs et enfin s'engager dans des réformes constitutionnelles. Ensuite, il y a la stratégie délibérative : s'appuyer sur les dispositifs délibératifs et le tirage au sort ainsi que sur les expériences menées à différentes échelles où des « mini-publics » réfléchissent, entre égaux, à des enjeux de société parfois délicats et produisent un consensus et une intelligence collective (Blondiaux et Manin, 2021). En troisième lieu, il y a la stratégie communaliste : prendre le pouvoir à l'échelle locale, parfois par l'élection, mais aussi et surtout par des expériences d'auto-organisation, de gestion des communs et de politiques préfiguratives afin de démontrer que l'on peut vivre, habiter et produire autrement qu'à travers le capitalisme et l'État. Les concepts de « communs » (Dardot et Laval, 2019) et de « municipalisme libertaire » (Bookchin et Eglad, 2006) offrent un appui théorique à ces expériences locales de réappropriation de la vie quotidienne. Enfin la quatrième stratégie est la nécessaire révolution éthique qui doit redonner une valeur à la vie collective, à la participation et à la délibération comme conditions essentielles à nos existences, par-delà le triptyque travail/consommation/loisirs qui régit nos vies. Ici, l'éducation et la culture ont un rôle à jouer, pour produire des comportements et des imaginaires adaptés à cette régénération de la démocratie.

Cette réflexion sur l'articulation des crises, notamment du capitalisme et de la démocratie, est l'objet de deux autres conférences importantes, centrées principalement sur l'avenir du travail, mais aussi sur les liens entre travail et action collective.

DU TRAVAIL À L'ACTION COLLECTIVE?

La conférence de Janice Fine (Rutgers University), « Résister à "l'avenir du travail" : construire un avenir pour les travailleuses et les travailleurs », constitue un vibrant appel à déconstruire le récit déterministe du « *future of work* », très en vogue aux États-Unis, selon lequel il serait devenu impossible pour les travailleuses et travailleurs d'agir collectivement et démocratiquement pour contrôler les grandes tendances technologiques et économiques contemporaines. La pandémie est venue exacerber ce discours, en mettant en évidence les formes raffinées de contrôle déployées par Amazon, symbole du capitalisme du 21^e siècle. La technologie vient camoufler la relation d'emploi, puisque la dispersion organisationnelle et la surveillance algorithmique rendent difficile l'identification des responsables de l'exploitation. En outre, ces modalités de mobilisation du travail humain offrent peu de prise aux régulations traditionnelles du marché du travail. Face à ces tendances lourdes, les travailleuses et travailleurs ont peu de pouvoir structurel, qui découlerait d'une position stratégique dans le processus de production, ou de la capacité collective de négocier les conditions de travail, radicalement réduite par la faiblesse de la syndicalisation dans le secteur privé états-unien, sans précédent depuis la fin du 19^e siècle.

En contrepartie, ils et elles développent un pouvoir associatif (divers types de regroupements de travailleurs marginalisés, qui utilisent les technologies comme outils de communication et comme

véhicules pour offrir divers services), un pouvoir symbolique (d'influence de l'opinion publique par le récit des pratiques d'exploitation et le « *naming and shaming* » des entreprises concernées) et un pouvoir institutionnel (utilisant les précédents comme leviers pour faire changer les lois). Janice Fine en donne plusieurs exemples, notamment celui de quelques 226 « *worker centers* » qui regroupent les travailleuses et travailleurs sur une base géographique ou sectorielle (Fine, 2006), ou encore celui du mouvement OUR Walmart. Ces divers regroupements ont obtenu des gains sur le plan local en matière de conditions de travail et d'emploi (santé et sécurité, hausses salariales, congés), mais également d'importants changements institutionnels à divers échelons. Janice Fine cite entre autres l'exemple d'un salaire minimum obtenu dans plus de 29 états et 44 localités, d'une Loi sur les travailleuses domestiques, d'une politique adoptée par la Ville de New York procurant certaines protections aux pigistes, et de modalités de négociation collective obtenues par des contracteurs indépendants à New York et Seattle. Ceux qui cherchent une voie commune vers le succès peuvent trouver insatisfaisante cette collection d'exemples disparates. Mais, fait valoir Janice Fine, ces expériences comportent des éléments communs : une base organisée et unifiée de travailleuses et travailleurs capables d'articuler une critique morale de ce qu'ils vivent au travail et un ensemble de revendications qui visent directement les entreprises et/ou les tribunaux, les conseils municipaux, les législatures et les agences gouvernementales.

Une autre conférence a mis l'accent sur ce lien entre travail et action collective. Son point de départ a été « Le Manifeste Travail : démocratiser, démarchandiser, dépolluer », qui fut d'abord une tribune rédigée au printemps 2020 par Isabelle Ferreras (Université catholique de Louvain), Julie Battilana (Harvard University) et Dominique Méda (Université Paris-Dauphine), en pleine pandémie de COVID-19. Partagé dans 43 journaux à l'international, le texte est devenu un manifeste signé par plus de 3 000 universitaires des cinq continents. Enfin il est devenu un ouvrage collectif, auquel douze chercheuses ont contribué, traduit en vingt-huit langues. Lors du Colloque du CRISES, Julie Battilana et Dominique Méda ont présenté les principaux éléments de ce Manifeste dont la thèse centrale est la suivante : démocratiser l'entreprise et démarchandiser le travail sont à la fois les moyens d'assurer une dignité à chacun et chacune, mais aussi d'agir collectivement pour dépolluer la planète. Comme le suggère Dominique Méda dans sa présentation, cette crise sanitaire dévoile aussi notre impréparation totale contre les chocs, particulièrement ceux à venir, avec la crise écologique.

Démocratiser les entreprises, c'est donner une voix forte aux « apporteurs de travail » et non plus seulement aux « apporteurs de capital », dans les entreprises, à propos des décisions stratégiques (Ferreras, 2017). C'est à la fois un enjeu de justice sociale pour la reconnaissance des travailleuses et travailleurs, mais aussi le moyen de renverser le partage du pouvoir qui a tant favorisé la valeur actionnariale dans les dernières décennies, favorisant le court terme et l'externalisation des coûts sociaux et environnementaux. Si ce principe de cogestion et de codécision existe depuis longtemps dans le modèle coopératif, par exemple en Allemagne et dans les pays du nord de l'Europe, l'enjeu est de l'étendre dans l'ensemble des pays, selon les configurations économiques et juridiques locales, et tout au long de la chaîne de valeur des firmes multinationales dans les pays du Sud.

Démarchandiser le travail, c'est affirmer que le travail n'est pas une marchandise, mais un droit, comme le reconnaît l'article 23 de la Déclaration des droits de l'homme. Ceci est nécessaire afin de

renverser la tendance actuelle, aggravée non seulement par le chômage, mais aussi par l'ubérisation de l'économie et de l'emploi. Il s'agit donc d'assurer l'accès à un emploi pour toute personne qui le désire, afin de protéger sa dignité et sa contribution à la communauté. Le modèle de la « garantie d'emploi » aux États-Unis (Tcherneva, 2020), ou l'expérience des Territoires zéro chômeur de longue durée en France et en Belgique, sont des appuis précieux pour cette réflexion. Ces derniers partent des besoins des territoires et des communautés locales, surtout du point de vue social et environnemental, et des aptitudes des personnes au chômage, pour définir des emplois utiles. L'enjeu de l'évaluation, de la diffusion et de la mise à l'échelle de ces programmes est aujourd'hui déterminant.

Enfin, pour dépolluer la planète, Dominique Méda parle de « reconversion écologique ». Ce terme désigne à la fois une transformation industrielle et une conversion intellectuelle. Du côté de la société, il s'agit de passer d'un inconscient collectif de conquête de la nature à celui de prendre soin des humains et de la biosphère. Dans le monde académique, cela implique notamment de réarticuler les sciences naturelles, humaines et sociales. Modifier nos cadres cognitifs, c'est aussi changer nos indicateurs de référence, en premier lieu ce qu'on désigne par la « croissance » du PIB, ses limites écologiques fortes, mais aussi tout ce qu'elle invisibilise (le soin, le bénévolat, etc.). La reconversion écologique, ce sont aussi les nécessaires restructurations industrielles, avec la fermeture et la réduction d'emplois dans les secteurs à forte empreinte carbone. Ces grands mouvements de main-d'œuvre doivent être pensés à l'échelle de la société, en lien avec l'aménagement du territoire, mais aussi avec une solidarité collective.

L'intérêt fort de ces trois propositions est leur articulation. En effet, la reconversion écologique n'est pas possible sans la participation démocratique des travailleuses et des travailleurs, surtout les plus vulnérables, aux décisions. La garantie d'emploi permet de sécuriser le parcours professionnel des employés qui passeront des industries polluantes aux industries vertes. La démarchandisation du travail est nécessaire afin d'assurer cette transition sans compromettre la dignité des personnes travailleuses, mais surtout en indexant leur valeur, tout comme celle des entreprises, non pas à la seule rentabilité financière, mais d'abord à leur contribution sociale et environnementale. Et c'est la démocratisation des entreprises qui peut transformer les rapports de pouvoir afin de faire entrer pleinement ces défis de société au sein des organisations.

Une autre qualité du « Manifeste travail » est de lier des réflexions théoriques et macrosociales à des expérimentations en cours à l'échelle internationale. Cette entrée par les innovations sociales et le questionnement sur leur contribution à des changements macrosociaux est approfondie par deux conférences, dédiées à l'enjeu de la transition écologique.

QUELLES INNOVATIONS SOCIALES POUR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE?

Flor Avelino (Erasmus Universiteit Rotterdam) (« Dynamiques de pouvoir dans l'innovation sociale transformatrice ») et Jean-Baptiste Comby (Université Paris 2 Panthéon-Assas) (« Toilettés sèches et voitures hybrides. Les rapports des classes dominantes à l'enjeu écologique ») partagent au moins un point de vue sur l'innovation sociale : son potentiel transformateur est limité et, pour les deux auteurs, cette limite se révèle à l'analyse des dynamiques de pouvoir dans un sens large. De plus, pour les deux chercheurs, qui s'appuient sur des enquêtes empiriques sur des réseaux d'in-

novations sociales, il faut nécessairement comprendre les relations de pouvoir et de domination à l'œuvre dans ce domaine. Les multiples échos entre ces deux conférences et leurs points de divergences nous conduisent à les présenter de manière croisée.

L'appel à des transformations « systémiques » ou « structurelles » oblige le monde de l'innovation sociale à s'interroger à la fois sur le pouvoir des instances et des acteurs qui résistent à ces transformations, et sur le pouvoir de transformation que peuvent développer les acteurs de l'innovation. Le pouvoir change donc d'aspect selon la position des acteurs, et Flor Avelino le définit comme « la capacité (ou l'incapacité) relationnelle et structurelle des acteurs de mobiliser les ressources et institutions pour atteindre leurs objectifs³ ». Ancrée dans une perspective multidisciplinaire, cette conception « dialectique » du pouvoir implique une série de tensions entre le pouvoir « sur » et le pouvoir « de », le pouvoir centralisé et la décentralisation du pouvoir, le pouvoir qui contraint et le pouvoir qui habilite, etc. Il en ressort une série de paradoxes qui se révèlent dans l'action, comme le fait que la décentralisation peut mener à recentraliser le pouvoir ailleurs, ou encore que le pouvoir d'entreprendre une action peut aussi se traduire par l'exercice du pouvoir sur quelqu'un d'autre. Ainsi, pour vraiment contribuer à des transformations sociales, les innovations sociales doivent s'engager dans des dynamiques complexes de pouvoir dont l'issue n'est pas toujours prévisible.

L'approche critique de Jean-Baptiste Comby mobilise la sociologie de Pierre Bourdieu en termes de champ et d'habitus tout en s'inspirant de l'analyse des justifications du capitalisme (Boltanski et Chiapello, 2018) pour examiner les relations de pouvoir. Elle met en lumière la capacité des classes bourgeoises à endogénéiser les alternatives écologiques dans un « éthos pondérateur » qui efface le conflit entre le changement radical et le verdissement du capitalisme. Pour Jean-Baptiste Comby, il s'agit donc d'expliquer comment les classes bourgeoises maintiennent un discours légitimateur propre à sauvegarder leur position sociale, leurs privilèges et leur pouvoir face à l'appel pour des transformations systémiques et structurelles. Il analyse donc les innovations, les alternatives sociales et les « solutions » comme des énoncés idéologiques davantage que comme de réels dispositifs de transformation vers la durabilité. L'innovation sociale, en ce sens, est un registre que les acteurs peuvent s'approprier dans un processus de justification, et c'est ce que ferait la classe bourgeoise en intégrant l'idée d'innovation à son éthos pondérateur. Ces acteurs peuvent donc être les promoteurs vertueux d'innovations sociales dans le domaine environnemental, par exemple en alimentation, tout en ayant le mode de vie le plus destructeur en termes d'empreinte carbone (logement, transport, loisirs) par rapport aux classes populaires.

Flor Avelino, au contraire, considère les innovations sociales dans une perspective plus pratique et souligne leur potentiel transformateur, dans la mesure où elles « parviennent à remettre en question, à modifier ou à remplacer les institutions et structures dominantes qui sous-tendent les crises et les problèmes sociétaux ». Ses travaux empiriques proposent de nombreux exemples d'innovations sociales, via 20 réseaux internationaux d'initiatives locales dans 27 pays, qui réussissent à changer les relations sociales et les institutions, qu'il s'agisse des communautés énergétiques qui reconfigurent les relations entre les consommateurs, les producteurs d'énergie, et les gouvernements, ou encore des éco-villages qui inventent des manières de se gouverner comme la sociocratie. Il y a donc bien dans l'innovation sociale un caractère transformateur des relations

de pouvoir, mais souvent parce qu'il s'agit d'une réinvention des relations sociales, des façons de faire, de penser ou d'organiser (Avelino, 2021). Mais pour que ces nouvelles façons de faire, de penser ou d'organiser deviennent réellement transformatrices, encore faut-il qu'elles se diffusent et s'institutionnalisent. Ce faisant, elles subissent alors divers processus selon qu'elles évoluent dans le domaine de l'État (bureaucratization et standardisation), dans celui du marché (marchandisation) ou dans celui de la communauté (socialisation et communalisation), ou encore dans l'hybridation de ces domaines. Dans chaque cas, le rapport au pouvoir se dessine différemment, en plaçant les innovations d'un côté ou de l'autre des dialectiques du pouvoir. Cela génère, selon Avelino, le paradoxe de l'innovation sociale transformatrice : « Ce paradoxe, c'est l'obligation pour l'innovation sociale qui veut être transformatrice de se diffuser, de s'institutionnaliser, ce qui va l'exposer à des risques élevés de dénaturation, d'édulcoration et de n'arriver au final qu'à reproduire les rapports de pouvoir qu'elle essayait de transformer ».

Nous sommes très proches, ici, du processus d'édulcoration qu'analyse Jean-Baptiste Comby. Pour lui, la diffusion des innovations sociales serait avant tout un processus qui gomme le conflit entre les modèles de société en dirigeant l'attention sur les innovations, les alternatives et les « solutions » individuellement, et parmi lesquelles l'éthos pondérateur propose de choisir. Ainsi, étudiant diverses scènes militantes à l'occasion de la COP21 (de Moor, Morena et Comby, 2017), il montre comment « Montreuil devient le royaume de la toilette sèche et des médias alternatifs; le Grand Palais celui de la voiture hybride et des médias commerciaux », mais en fin de compte l'éthos pondérateur de la classe bourgeoise brouille les frontières entre ce qui remet radicalement le système en question (comme la décroissance), et ce qui « verdit » le système (l'économie verte en est la formulation la plus candide). L'ordre du pouvoir n'est donc pas ébranlé par ce consensus bourgeois, puisque « cette fluidification des relations entre le champ économique et le mouvement écologiste n'est pas symétrique et penche plus en faveur des firmes que des militants ». Cela nous ramène en quelque sorte à la question du pouvoir et à ses paradoxes, car derrière cette pondération éthique qui autorise le compromis entre l'engagement écologiste et l'éthos consumériste se profile un rapprochement des bourgeoisies économique et culturelle qui « partagent une même conception du style de vie légitime qui repose sur une aisance matérielle mâtinée d'une pluralité de préoccupations morales ».

EN SORTANT DU COLLOQUE : QUEL RÔLE ET QUELLE RESPONSABILITÉ POUR LES CHERCHEUSES ET CHERCHEURS?

En conclusion, nous souhaitons suggérer des échos entre ces différentes contributions. Premièrement, ces chercheuses et chercheurs mettent en perspective les crises actuelles en sortant du prisme de l'urgence, qui contraint à les penser comme des parenthèses temporaires, et des chocs exogènes, qui s'imposent à nous, sans causalité intrinsèque. La routinisation des « états d'urgence » et les verdicts « il n'y a pas d'alternative » (à l'image du discours « *future of work* ») sont autant de mises en suspens de la réflexivité comme de l'action collective. Les contributions ici évoquées nous invitent au contraire à penser les fondements conjoints de ces crises, leurs interrelations et leurs dynamiques circulaires, que ce soit par rapport à la vulnérabilisation de la société par le « capitalisme cannibale » qu'évoque Nancy Fraser, ou, du côté des pistes d'action, à la com-

plémentarité des axes du « Manifeste Travail : démocratiser, démarchandiser, dépolluer » que nous ont présenté Julie Batillana et Dominique Méda.

L'ambition transformatrice de ces contributions vise des dimensions macrosociales. Mais c'est dans les brèches ouvertes par ces différentes crises que se déploient, le plus souvent, les innovations sociales évoquées. Un point commun entre la plupart des innovations sociales analysées dans ce colloque est qu'elles opèrent par une stratégie interstitielle, plus que de rupture ou de symbiose, pour reprendre la typologie du changement social de Wright (2010). L'enjeu de leur diffusion et de leur institutionnalisation, que ce soit dans les politiques publiques, dans les entreprises ou dans les communs, est rendu particulièrement saillant par deux facteurs. D'une part, l'analyse des rapports de pouvoir révèle à la fois la force des antagonismes, mais aussi les capacités d'absorption et de dilution des innovations sociales par les garants du *statu quo*. D'autre part, l'urgence écologique met en question la faisabilité, en ce qui concerne la fenêtre temporelle, d'un changement incrémental, pas à pas.

C'est donc aussi le rôle des universitaires qui est mis en question. Au-delà de permettre la réalisation de colloques passionnants comme celui-ci, ces contributions nous enjoignent à mieux articuler l'analyse critique et la contribution à des expérimentations collectives. Il s'agit d'un sillon que les chercheuses et chercheurs du CRISES tracent depuis plusieurs décennies et qui, au-delà du créneau spécifique de la recherche partenariale, doit interpeller l'ensemble de l'institution académique, pour l'encourager à assumer ses responsabilités dans les transformations sociétales aujourd'hui nécessaires.

NOTES

1. Toutes ces conférences et les débats qu'elles ont suscités sont en accès libre.
2. Nous utilisons les guillemets pour mettre en relief les concepts utilisés par l'auteur dans les termes qu'il emploie.
3. Les citations sont tirées des actes du colloque, consultables en ligne.

RÉFÉRENCES

- Avelino, F. (2021). Theories of power and social change. Power contestations and their implications for research on social change and innovation, *Journal of Political Power*, 14(3), 425–448.
- Blondiaux, L., et Manin, B. (2021). *Le tournant délibératif de la démocratie*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (2018). *The new spirit of capitalism*. Brooklyn, NY: Verso Books.
- Bookchin, M., et Eglad, E. (2006). *Social ecology and communalism*. Oakland: AK Press.
- Dardot, P., et Laval, C. (2019). *Common. On revolution in the 21st century*. New York : Bloomsbury.
- de Moor, J., Morena, E., et Comby, J.-B. (2017). The ins and outs of climate movement activism at COP21. Dans S.C. Aykut, J. Foyer et E. Morena (dir.), *Globalising the climate. COP21 and the climatisation of global debates*. London: Routledge.
- Ferreras, I. (2017). *Firms as political entities. Saving democracy through economic bicameralism*. New York: Cambridge University Press.
- Fine, J. (2006). *Worker centers: Organizing communities at the edge of the dream*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Fraser, N. (à paraître). *Cannibal capitalism: How our system is devouring democracy, care, and the planet and what we can do about it*. Brooklyn, NY : Verso Books.
- Tcherneva, P. (2020). *The case for a job guarantee*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Tormey, S. (2015). *The end of representative politics*. Cambridge, UK: Polity Press.

Wright, E.O. (2010). *Envisioning real utopias*. Brooklyn, NY: Verso Books.
Ziblatt, D., et Levitsky, S. (2018). *How democracies die*. New York: Crown.
Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*.
London: Profile Books.

LES AUTEURS

Sylvain A. Lefèvre est professeur au Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale à l'Université du Québec à Montréal. Courriel : lefevre.sylvain@uqam.ca

René Audet est professeur au Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale à l'Université du Québec à Montréal. Courriel : audet.rene@uqam.ca

Annie Camus est professeure au Département d'organisation et ressources humaines à l'Université du Québec à Montréal. Courriel : camus.annie@uqam.ca

Martine D'Amours est professeure au Département des relations industrielles à l'Université Laval. Courriel : martine.damours@rlt.ulaval.ca

www.anserj.ca

Official journal of the
Association of Nonprofit and Social Economy Research (ANSER)

Revue officielle de
l'Association de recherche sur les organismes sans but lucratif et l'économie sociale (ARES)

ISSN: 1920-9355