



**PhiLab**

—  
LE RÉSEAU DE RECHERCHE  
PARTENARIAL SUR  
LA PHILANTHROPIE CANADIENNE

# Trajectoire historique de la Fondation Lucie et André Chagnon

*Annexe IIB*

Octobre 2018

CAHIER  
DE RECHERCHE #19

# Trajectoire historique de la Fondation Lucie et André Chagnon

## *Annexe IIB*

### *Éléments synthèse de l'analyse de la conjoncture sociétale 2018*

**Équipe PhiLab – Projet : Phase historique II (2009-2018)**

<b>Jean-Marc Fontan</b>	(UQAM)
<b>Taïeb Hafsi</b>	(HEC)
<b>Juan-Luis Klein</b>	(UQAM)
<b>Saouré Kouamé</b>	(Université d'Ottawa)
<b>Sylvain Lefèvre</b>	(UQAM)
<b>Benoît Lévesque</b>	(UQAM)
<b>Juliette Rochman</b>	(CRISES)

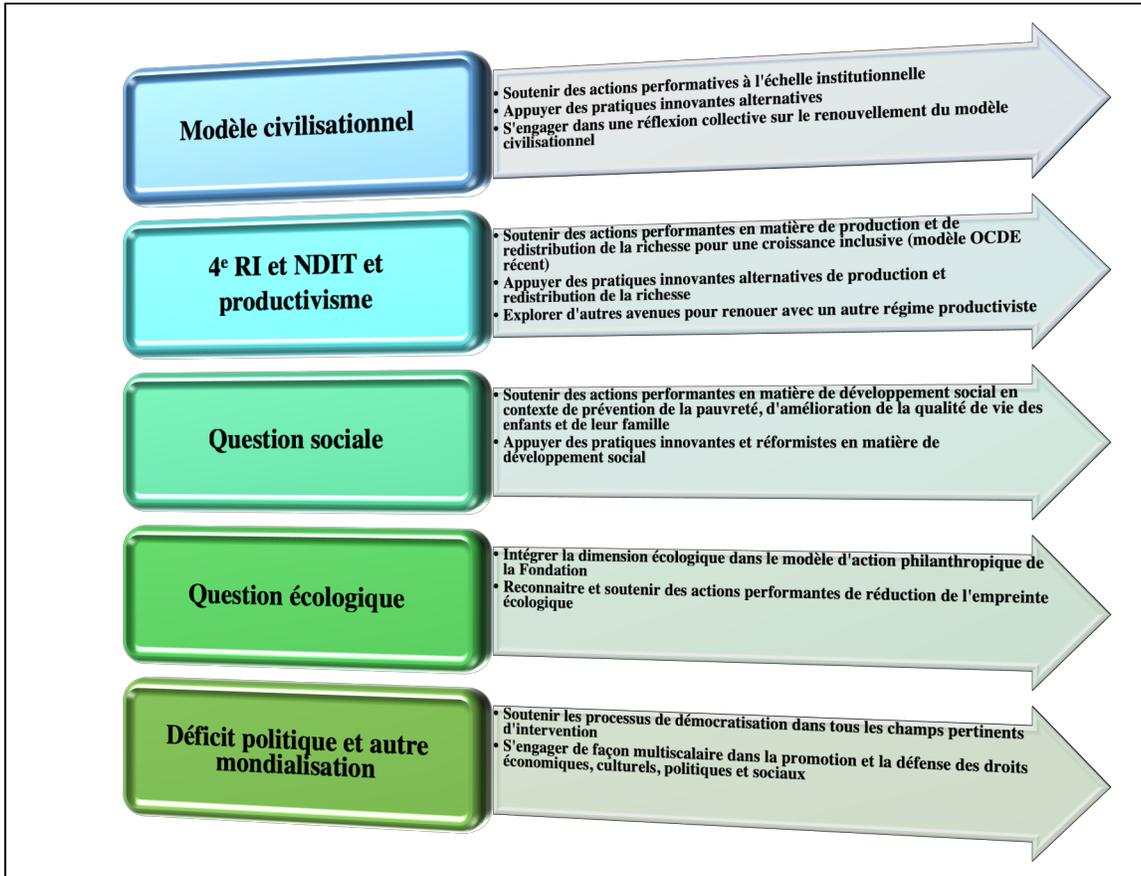
**Fondation Lucie et André Chagnon**

**Montréal,**

**Octobre 2018**

## Grille de lecture synthèse de l'analyse conjoncturelle présentée

*Ce que l'analyse de la conjoncture permet de révéler et comporte d'actions à poser*



Variables à considérer pour guider l'action philanthropique

<b>Trois variables clés</b>	<p><b>L'importance du territoire comme espace institutionnel central de régulation sociale et mondiale</b></p> <hr/> <p><b>Définir identité philanthropique en concordance avec la finalité sociale visée par ce registre d'action - pour une licence sociale en accord avec la mission identitaire</b></p> <hr/> <p><b>L'espace organisationnel : une arène riche meublée de paradoxes à dénouer et de tensions créatrices à libérer</b></p>
-----------------------------	---

## Table des matières

INTRODUCTION .....	4
<i>Par conjoncture : nous entendons</i> .....	4
<i>Méthodologie et limites de l’approche exploratoire</i> .....	8
<i>Plan du rapport synthèse de la conjoncture sociétale 2018</i> .....	9
1.0 ÉLÉMENTS THÉMATIQUES DE L’ANALYSE CONJONCTURELLE LIÉS À DE GRANDS ENJEUX .....	10
1.1 <i>Modèle civilisationnel : le cadrage culturel ou « épistémique » de la modernité développementaliste</i>	10
1.2 <i>Entrée en scène d’une 4<sup>e</sup> révolution industrielle et d’une nouvelle division internationale du travail</i>	11
1.3 <i>Contexte économique à l’échelle nationale : une situation de quasi plein-emploi et de pénurie de main-d’œuvre en contexte de déficit de productivité.....</i>	12
1.4 <i>Création de richesse et inégalités sociales : un écart grandissant généralisé à l’échelle mondiale entre les riches et les pauvres, une situation plus équilibrée mais inquiétante en contexte québécois.</i>	13
1.6 <i>Au plan politique national, un déficit démocratique croissant. À l’échelle de la mondialisation, une remise en question à plusieurs voix de l’hyper-mondialisation.....</i>	18
2.0 ANALYSES THÉMATIQUES CIBLÉES .....	20
2.1 <i>Le rapport au territoire : une clé institutionnelle pour les choix à venir.....</i>	20
2.2 <i>Évolution récente de la philanthropie subventionnaire québécoise .....</i>	22
2.3 <i>Évolution, révolution et paradoxes dans les organisations : le cas de la Fondation Lucie et André Chagnon</i>	28

### Table des figures

FIGURE 1 : CARTOGRAPHIE DES DIMENSIONS THÉORIQUES À CONSIDÉRER.....	11
FIGURE 2 : INÉGALITÉS MONDIALES ET CROISSANCE : LA COURBE DE L’ÉLÉPHANT, 1980-2016 .....	13
FIGURE 3 : ÉVOLUTION DU REVENU MOYEN (AVEC GAINS DE CAPITAL) DU 0,1%, DU 1 % ET DU 99 %EN BASE100 EN 1982 POUR LA PÉRIODE 1982-2013 .....	14
FIGURE 4 : LES INÉGALITÉS SOCIALES, UNE PRISE EN MAIN HISTORIQUE .....	15
FIGURE 5 : TROIS SCÉNARIOS POUR LE FUTUR .....	16
FIGURE 6 : L’ÉCOLOGIE, DES LIMITES OBJECTIVES CLAIRES .....	17

### Table des tableaux

TABEAU 1 : CONJONCTURE ÉCONOMIQUE CANADIENNE SELON BNP PARIBAS.....	5
---	---

# Éléments clés de l'analyse de la conjoncture sociétale 2018

## Introduction

L'analyse de la trajectoire historique récente – de 2009 à 2018 – de la Fondation Lucie et André Chagnon (ci-après, Fondation) peut difficilement faire l'économie de porter un regard sur l'environnement sociétal dans lequel a été conçu et se déploiera son nouveau modèle philanthropique d'action.

Pour répondre à cette exigence, nous avons proposé à la Fondation de recourir à une méthode bien établie consistant à produire une « analyse synthèse sur la conjoncture ». Le présent rapport présente une synthèse des principaux éléments présentés dans le rapport portant sur « l'analyse de la conjoncture sociétale 2018 ».

Une telle analyse fournit généralement les éléments clés à prendre en considération lorsqu'un ou plusieurs acteurs sociaux, comme la Fondation, décident, à un ou plusieurs moments de leur histoire, de revisiter la nature et la portée de leur action, ou, dans le cas de la Fondation, de repenser son modèle philanthropique d'action.

Il importe aussi d'indiquer que l'analyse de la conjoncture s'inscrit bien dans le travail permettant à une fondation subventionnaire de présenter la théorie philanthropique sous-jacente au modèle d'action stratégique qu'elle met de l'avant. En ce sens, Patton *et al.* (2015) nous indiquent qu'une théorie du changement permet d'identifier des hypothèses de travail sur le « *comment le changement se produit dans le monde* » (p. 12, notre traduction), alors qu'une théorie philanthropique permet d'identifier de façon spécifique des hypothèses de travail sur le « *comment une fondation en particulier peut contribuer au changement* » envisagé (*ibid.*).

## Par conjoncture : nous entendons

Au sens premier, comme l'écrit Philippe Nasse (2018), la notion de conjoncture « désigne à la fois l'ensemble des faits constitutifs de la **situation économique du proche passé** et du **proche avenir** et la **méthode d'analyse** de ces faits. Le mot évoque en même temps les **faits économiques concrets** qui résultent des états donnés de la nature ou du libre comportement des agents économiques, mais il inclut aussi les **faits du hasard ou de l'imprévisible**<sup>1</sup> ».

Au sens premier et restreint du terme, l'analyse de la conjoncture repose essentiellement sur l'utilisation d'indicateurs économiques et sur la prise en compte de faits de contingence. Ces données sont généralement traitées afin de générer un jugement interprétatif sur l'évolution des activités économiques afin de dégager de grandes tendances. Les premiers travaux d'analyse de la conjoncture ont essentiellement permis d'identifier la présence de courts, de moyens et de longs cycles économiques<sup>2</sup>. L'analyse de la conjoncture couvre alors un

---

<sup>1</sup> Philippe NASSE, « **CONJONCTURE** », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 19 mars 2018. URL : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/conjoncture/>. (Nous avons fait ressortir certains éléments de la citation en les mettant en caractères gras).

<sup>2</sup> « Un cycle économique est une période plus ou moins longue, caractérisée par l'alternance d'une phase de hausse et d'une phase de baisse de l'activité économique ». (<http://www.lemonde.fr/revision-du-bac/annales-bac/sciences-economiques->

moment particulier ou une période précise afin de poser un diagnostic sur l'état de développement d'une économie nationale ou d'une économie à l'échelle mondiale.

*La préoccupation conjoncturelle apparaît lorsque se met en place la première représentation formalisée du fonctionnement à court terme de l'économie : le modèle du cycle économique. L'observation des principales grandeurs économiques révèle en effet qu'elles ont des évolutions cycliques de périodicités plus ou moins constantes. L'analyse économique suggère par ailleurs que la présence dans l'économie de variables reliées, dont certaines sont des flux et d'autres des stocks, peut donner naissance à des équations différentielles à solutions cycliques. Sur cette base théorique, le problème 3 de l'analyse conjoncturelle est d'identifier ce ou ces cycles au moyen d'indicateurs adéquats et de déterminer en quel point du cycle on se trouve afin de prendre les décisions les mieux adaptées à la situation du moment et à son évolution prévisible. Dans cette représentation, le cycle est une donnée qu'il n'est pas possible de modifier et à laquelle il convient seulement de s'adapter au mieux. Une partie de l'analyse conjoncturelle moderne reste influencée par ces conceptions; le vocabulaire conjoncturel en est imprégné : haute ou basse conjoncture, phase de la conjoncture, etc. Ces méthodes ont été développées aux États-Unis, à l'université Harvard, à partir de 1917, puis largement diffusée en Europe, notamment à l'institut de Berlin. (Nasse, 2018, p. 3)*

Porter un regard limité sur la conjoncture économique demeure une pratique courante. En rend compte cette analyse de la conjoncture économique canadienne produite par BNP Paribas (voir le tableau 1 ci-dessous)

### Tableau 1 : Conjoncture économique canadienne selon BNP Paribas

#### LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

Après avoir connu quelques difficultés à récupérer depuis la crise mondiale, l'économie canadienne, fortement tributaire des exportations et très touchée par la chute des cours du pétrole et autres matières premières ces dernières années, devrait atteindre une croissance de 3% en 2017 selon Statistics Canada (après un faible 1,4% en 2016), faisant ainsi du Canada l'économie à la croissance la plus rapide des pays du G7. Les dépenses des ménages ont apporté la plus grande contribution à la croissance, suivies par les investissements sur stocks et commerciaux, et les exportations ont aussi connu une hausse. La plus importante contribution à la croissance des industries manufacturières en 2017 provenait de l'extraction des ressources naturelles qui a connu une hausse de 7,8%, alors que le tertiaire augmentait de 2,8%. La situation économique s'est stabilisée en même temps que les cours du pétrole brut dans les provinces productrices d'énergie. Pour l'année 2018, le budget fédéral prévoit une croissance du PIB réel de 2,2% suivi par 1,6% en 2019. Sur les dix dernières années, le niveau d'endettement des provinces canadiennes n'a cessé d'augmenter. Les ménages sont également endettés, mais leur consommation est soutenue par les faibles prix de l'immobilier et la vigueur du marché du travail. Le taux d'inflation sur l'année 2017 a atteint 1,7%, un chiffre légèrement inférieur à l'objectif de 2% de la Banque du Canada.

L'élection du premier ministre libéral Justin Trudeau a renouvelé les espoirs de la population, séduite par son approche progressiste. Le gouvernement a depuis mis en place plusieurs mesures visant à soutenir la classe moyenne, dont une baisse des impôts pour la classe moyenne-basse (bien que certains opposants déclarent que les changements majeurs du gouvernement de Trudeau au système d'imposition sur le revenu ont entraîné une hausse de la charge fiscale pour la majorité des Canadiens de revenu moyen). Les impôts sur les salaires seront augmentés pour financer le plan de retraite du Canada (CPP), la première augmentation étant prévue pour janvier 2019. En 2017, Trudeau a annoncé la création de la banque d'infrastructure canadienne – un nouvel organisme national qui opère indépendamment du gouvernement et qui devrait investir 35 milliards CAD du gouvernement fédéral dans des projets d'infrastructure. L'accord de libre-échange avec l'Union européenne (CETA) signé en octobre 2016 et en attente de ratification par les parlements nationaux d'Europe, devrait stimuler les échanges bilatéraux de 20%. Néanmoins, l'élection de Donald Trump aux États-Unis représente un risque par son intention de renégocier l'accord de libre-échange nord-américain (NAFTA). C'est la raison pour laquelle le gouvernement libéral a, dans son budget fiscal 2018, aussi inclus un fond d'ajustement de risque de 3 milliards USD destiné aux incertitudes économiques.

---

[terminale-es/cycleeconomie\\_sex155.html#ish3cxxmerzLHHgS.99](http://terminale-es/cycleeconomie_sex155.html#ish3cxxmerzLHHgS.99)). La théorie économique distingue au moins quatre grands types de cycle : les cycles d'approvisionnement de Kitchin (1861-1932) d'une durée de 3 à 4 ans, les cycles d'affaires de Juglar (1819-1905) d'une durée de 8 à 10 ans, les cycles courts de croissance de Kuznets (1901-1985) d'une durée de 15 à 20 ans, et les cycles longs de croissance de Kondratieff (1892-1930) d'une durée d'une cinquantaine d'années; enfin, mentionnons le grand théoricien de l'analyse des cycles, Schumpeter (1883-1950).

Selon les données du FMI, le taux de chômage du pays a continué à diminuer en 2017, affichant un taux de 6.5% de la population active.

Indicateurs de croissance	2015	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)
<b>PIB (milliards USD)</b>	1.552,81	1.529,76	1.640,39e	1.763,49	1.838,64
<b>PIB (croissance annuelle en %, prix constant)</b>	0,9	1,5	3,0e	2,1	1,7
<b>PIB par habitant (USD)</b>	43.350	42.225	44.773e	47.658	49.196
<b>Solde des finances publiques (en % du PIB)</b>	-0,5	-1,1	-2,1e	-2,1	-1,9
<b>Endettement de l'Etat (en % du PIB)</b>	91,6	92,4	89,6e	87,7	85,8
<b>Taux d'inflation (%)</b>	1,1	1,4	1,6e	1,8	2,1
<b>Taux de chômage (% de la population active)</b>	6,9	7,0	6,5	6,3	6,2
<b>Balance des transactions courantes (milliards USD)</b>	-52,81	-50,53	-55,57e	-51,19	-44,98
<b>Balance des transactions courantes (en % du PIB)</b>	-3,4	-3,3	-3,4e	-2,9	-2,4

Source : FMI - World Economic Outlook Database, 2017

Note : (e) Donnée estimée

<https://www.tradesolutions.bnpparibas.com/fr/explorer/canada/apprehender-le-contexte-economique>

Cette définition restreinte mais dominante dans la littérature économique peut être complétée par une définition élargie. Selon cette dernière, l'analyse de la conjoncture doit tenir compte de l'étude de faits économiques et de phénomènes de contingence tout en considérant l'influence de l'environnement politique sur les faits étudiés. Ce sont les travaux de Keynes qui permettent le décloisonnement de l'analyse de la conjoncture :

*C'est aussi depuis l'apport de la théorie de Keynes que la conjoncture a développé une seconde relation essentielle avec son environnement, politique cette fois. L'analyse du cycle et de ses points de retournement n'offrirait d'autres possibilités que celle d'optimiser certains comportements individuels vis-à-vis d'une situation économique non modifiable. L'analyse keynésienne met au contraire en évidence que l'État peut modifier par sa politique le bouclage des circuits économiques d'où finalement résulte le cycle conjoncturel. La conjoncture change d'enjeux. Il ne s'agit plus d'éclairer quelques décisions individuelles, mais la conduite de la politique économique menée par le gouvernement. La dimension prévisionnelle devient essentielle. La conjoncture doit alors bien repérer les variables de commandes dont dispose l'État pour, par exemple, agir sur le niveau de la demande globale soit en modifiant sa demande propre, soit en agissant sur la distribution des revenus qui engendrent la demande des autres agents. Elle doit ensuite proposer un ensemble d'actions économiquement possibles compte tenu des circonstances et des directives fournies par l'autorité gouvernementale sur les buts qu'elle souhaite atteindre; c'est enfin cette autorité qui, éclairée sur les conséquences des choix possibles, prend finalement la décision politique du choix. Dans le développement de ces tâches, la prévision est essentielle car c'est en fonction de leurs conséquences prévues que s'effectuent ces choix. (Nasse, 2018, p. 4)*

Le keynésianisme, issu de cette posture, illustre la volonté de croiser les « faits économiques » et le « cadrage politique ». Cette approche considère l'État (à l'image de l'économie politique des 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> siècles) comme un acteur central dans la régulation des activités économiques.

Par ses politiques nationales et ses accords ou ententes à l'international, l'État a la capacité d'agir sur des facteurs socioéconomiques afin d'en réguler la portée ou d'en orienter la direction, par exemple une ouverture ou une fermeture des marchés, une démocratisation de l'éducation, une structuration du système de santé, une ouverture ou une fermeture face à la migration de personnes, et des politiques de soutien à l'innovation et aux conditions de travail. Par de telles interventions, l'État se dit en mesure d'intégrer ou de décliner les demandes sociales exprimées par des acteurs sociaux.

Cette première ouverture dans la définition de l'analyse conjoncturelle peut être complétée par une lecture sociohistorique. Cette autre lecture émane de travaux réalisés par des économistes hétérodoxes du 19<sup>e</sup> siècle. Ces derniers ont proposé d'élargir la portée de l'analyse en intégrant des données, des processus et des dynamiques non économiques. Sont alors pris en compte et mis en relation des faits sociaux, juridiques, environnementaux, religieux ou culturels.

Cette conception « sociétale » ou « culturelle » de l'analyse de la conjoncture se présente à nos yeux comme une méthode plus adéquate pour représenter et pour interpréter le sens et l'évolution des conditions d'existence des populations humaines. Procéder ainsi assure certes une reconnaissance de la centralité des faits, des processus et des dynamiques économiques sans confiner l'analyse de ces éléments à une seule dimension institutionnelle. Opérer ainsi suppose, comme le rappelle cette note d'Engels à Bloch, rédigée à la fin du 19<sup>e</sup> siècle, que le marché est partie prenante d'un ensemble transactionnel beaucoup plus large, dont les différentes composantes occupent un rôle tout aussi déterminant et complémentaire dans le marché pour la production et le devenir des sociétés humaines.

*D'après la conception matérialiste de l'histoire, le facteur déterminant dans l'histoire est, **en dernière instance**, la production et la reproduction de la vie réelle. Ni Marx, ni moi n'avons jamais affirmé davantage. Si, ensuite, quelqu'un torture cette proposition pour lui faire dire que le facteur économique est le seul déterminant, il la transforme en une phrase vide, abstraite, absurde. La situation économique est la base, mais les divers éléments de la superstructure – les formes politiques de la lutte de classe et ses résultats – les Constitutions établies une fois la bataille gagnée par la classe victorieuse, etc., – les formes juridiques, et même les reflets de toutes ces luttes réelles dans le cerveau des participants, théories politiques, juridiques, philosophiques, conceptions religieuses, et leur développement ultérieur en systèmes dogmatiques, exercent également leur action sur le cours des luttes historiques et, dans beaucoup de cas, en déterminent de façon prépondérante la forme. (Engels, Lettre à Joseph Bloch, 21 septembre 1890, p. 1)*

Indiquons enfin que la finalité de l'analyse conjoncturelle que nous allons présenter permettra de :

- comprendre comment les données, les faits, les tendances, les dynamiques et les processus constitutifs d'une conjoncture représentent autant de déterminants qui agissent sur une organisation

et une institution, lui insufflant une sorte d'injonction à suivre, une forme d'obligation de respecter les voies tracées par un « sentier de dépendance » ;

- situer ces mêmes éléments dans une perspective de changement où il est proposé d'agir sur les « composantes et la structure » d'une conjoncture afin d'influencer son orientation, pour générer de nouvelles avenues au « sentier de dépendance » en action ou, de façon plus radicale, afin d'œuvrer à l'émergence de nouveaux sentiers de dépendance.

## Méthodologie et limites de l'approche exploratoire

Pour présenter une analyse globale de la conjoncture, nous pensions trouver une littérature riche, diversifiée et facilement accessible. Rapidement, nous nous sommes rendu compte que ce n'était pas le cas. Trois constats se dégagent du travail exploratoire que nous avons réalisé :

- premièrement, il existe certes une grande diversité d'analyses conjoncturelles mais elles reposent sur des enjeux, des questions ou des états sectoriels de situation. Ces études abordent leur analyse de la conjoncture sous un angle restreint, ciblé, intégrant peu (ou pas) une diversité de dimensions sectorielles ou de représentations, soit scientifiques, professionnelles ou citoyennes ;
- deuxièmement, notre travail exploratoire d'une durée de quatre mois ne nous a pas permis de saturer dans la collecte de ces documents :
  - d'une part, les champs couverts sont très diversifiés et demandent plus de temps pour les repérer et les consulter ;
  - d'autre part, s'ajoutent continuellement de nouveaux documents. Ce champ de production des connaissances est extrêmement vivant et dynamique ;
- enfin, afin de bien faire le tour de toutes les dimensions à considérer, la diversité des disciplines et des expertises requises pour une analyse globale de la conjoncture demande un dispositif de recherche reposant sur la transdisciplinarité, tant au plan des disciplines scientifiques à mobiliser qu'en matière de savoirs et d'expertises détenus par des professionnels ou par des citoyens.

Si des analyses globales existaient, notre travail aurait consisté à produire une synthèse éclairée des analyses recensées. Nous aurions alors pu identifier des éléments de convergence et de divergence entre les auteurs ou les courants de pensée, repérer les principaux enjeux qui se présentent et il aurait été possible d'identifier les éléments de prospective qui font ou non consensus.

**Tel ne fut pas le cas.** Nous n'avons pas trouvé d'études présentant une analyse large, diversifiée et synthétique de la conjoncture. Si des analyses existent en grand nombre, elles sont spécialisées dans une multitude de thèmes et de sous-thèmes. Elles couvrent des champs particuliers, des éléments sectoriels et elles le font pour des périodes allant de l'analyse annuelle à celle portant sur des évolutions en cours depuis une ou plusieurs décennies.

Dès lors, pour réaliser l'analyse de la conjoncture sociétale proposée, nous avons décidé de retenir un petit échantillon parmi la population d'études existantes, sans prétendre à l'exhaustivité ni à la saturation des

analyses. Le critère central que nous avons retenu pour établir notre échantillon de travail tient à des études relativement récentes (remontant majoritairement à moins de dix années). À ce critère s'ajoute des critères secondaires. Les études retenues :

- adoptaient des postures plurielles, portées par une diversité d'acteurs ayant un point de vue critique ou non ;
- portaient un regard prospectif sur les grands enjeux sociétaux ;
- permettaient de comprendre les processus et les dynamiques politiques en place ;
- présentaient des données et des interprétations sur l'évolution récente d'éléments clés relevant de quatre grands champs institutionnels, dont l'État, le marché, la société civile et le « projet culturel modernisateur ».

Afin de dégager les éléments clés de la « synthèse 2018 de la conjoncture sociétale » présentée, nous avons opté pour une démarche analytique à la fois ciblée, prudente et audacieuse. Cette démarche :

- puise dans trois échelles spatiales, dont le Québec, le Canada et le monde ;
- elle prend en compte quatre grands champs sociétaux, à savoir : le marché, l'État, la société civile et l'espace institutionnel culturel de l'épistémè moderne ;
- de plus, au sein de la société civile, le champ d'action de la philanthropie subventionnaire québécoise attirera particulièrement notre attention ;
- enfin, elle utilise, au plan de l'interprétation des données, le filtre des enjeux sociétaux tels qu'ils se présentent au regard des débats prenant place entre les principaux acteurs sociaux. Les enjeux, nous les regroupons sous le grand chapeau de la transition sociale et écologique.

## **Plan du rapport synthèse de la conjoncture sociétale 2018**

Le présent rapport se divise en deux sections distinctes. La première section présente la « synthèse 2018 de la conjoncture sociétale ». Cette synthèse est présentée sous deux formats.

Premièrement, elle porte sur des thèmes liés à de grands enjeux :

- le modèle civilisationnel ;
- l'entrée en scène d'une 4<sup>e</sup> révolution industrielle ;
- le plein emploi et le déficit de productivité de l'économie québécoise ;
- la question sociale ;
- la question environnementale et le déficit démocratique.

La deuxième section présente des textes synthèses thématiques préparés par différents membres de notre équipe. Ces courts textes portent sur :

- l'évolution du rapport au territoire ;
- l'évolution récente de la philanthropie québécoise ;
- deux modèles managériaux pour les organisations.

## Synthèse 2018 de la conjoncture sociétale

### 1.0 Éléments thématiques de l'analyse conjoncturelle liés à de grands enjeux

Les documents traitant de l'évolution de la conjoncture sociétale nous ont permis de hiérarchiser les éléments que nous présentons dans cette synthèse pour aller du plus général au plus particulier. Ceci nous permettra de commencer avec la question du cadrage sociétal en cours et de terminer avec des considérations sises à l'échelle d'une organisation.

### 1.1 Modèle civilisationnel : le cadrage culturel ou « épistémique » de la modernité développementaliste

Plusieurs textes théoriques nous rappellent l'importance de ne pas occulter le rôle et la centralité des référents culturels civilisationnels en jeu dans l'analyse conjoncturelle et donc dans la définition des actions à poser.

Ce cadre culturel, celui de la « modernité développementaliste » et son injonction au « progrès par le développement économique », constitue un « sentier de dépendance » hégémonique :

- au sein duquel des actions réformistes sont possibles, mais limitées dans leur portée subversive ;
- en marge duquel des actions transformatrices sont toutes possibles, lesquelles demandent une montée en affirmation d'une nouvelle épistémè à l'image des épistémès du Sud.

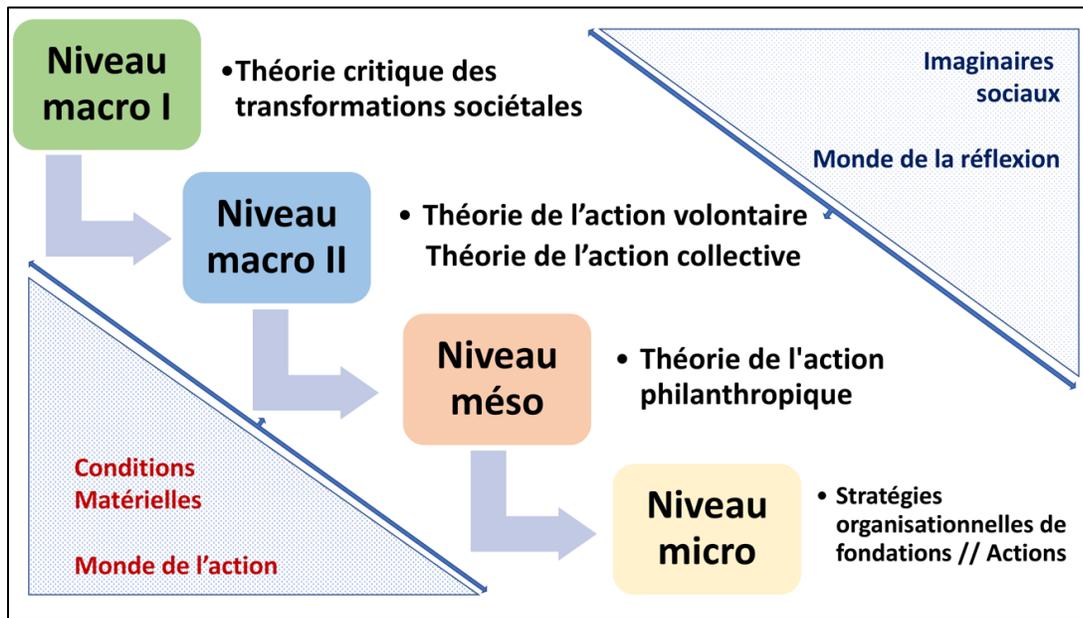
Face à cette réalité, les acteurs sociaux peuvent choisir entre trois voies :

- ils peuvent miser sur des actions réformistes en faisant des ajustements au sein du modèle modernisateur capitaliste ;
- ils peuvent viser des actions transformatrices en vue de penser une ou des alternatives au modèle dominant ;
- ou encore, ils peuvent opter pour la stratégie de l'innovation ambidextre en agissant à la fois à partir d'actions réformistes tout en soutenant des actions visant des transformations en profondeur du cadre civilisationnel dominant.

Dans ce contexte où domine un déterminisme civilisationnel, une théorie philanthropique demande certes de faire reposer l'action sur une démarche supposant une théorisation du changement, mais aussi, cette théorie philanthropique a tout avantage à prendre en considération le fait que l'action « transformative » visée n'est pas isolée. D'une part, cette action partage la scène du changement avec celles menées par d'autres acteurs sociaux, lesquels disposent aussi de théories du changement pensées en fonction de leur propre arène de travail. D'autre part, une théorie philanthropique doit aussi prendre en considération l'ensemble des déterminants qui jouent dans l'évolution des sociétés. Ce fait représente un appel à travailler plus largement et de façon inclusive – c'est-à-dire de façons transdisciplinaire et transsectorielle – dans l'élaboration de théories et de réflexions critiques sur l'évolution sociétale.

Nous résumons dans la figure 1 ci-dessous les différents niveaux de l'analyse théorique requise.

Figure 1 : Cartographie des dimensions théoriques à considérer



## 1.2 Entrée en scène d'une 4<sup>e</sup> révolution industrielle et d'une nouvelle division internationale du travail

Pour aborder la dimension économique de l'analyse conjoncturelle, nous avons retenu les analyses qui traitent des transformations en cours en fonction de l'émergence (1) d'une quatrième révolution industrielle et (2) d'une nouvelle division du travail à l'échelle internationale.

Concernant le premier point, la quatrième révolution industrielle repose sur une intégration de plus en plus rapide et avancée des technologies numériques et de l'intelligence artificielle dans le monde économique et le monde vécu. Selon les auteurs consultés, il s'ensuit un ensemble de constats :

- la portée créatrice de cette révolution permettra le développement de nouveaux secteurs d'activités socioéconomiques, lesquels se traduiront par l'apparition de nouveaux emplois ;
- la portée destructrice de cette révolution est aussi considérée. Des types d'emplois disparaîtront ou seront remplacés par des opérateurs mécanisés ou numériques ;
- dès lors, un premier débat a cours actuellement sur la nature des nouveaux emplois qui seront créés :
  - les plus optimistes indiquent qu'un nouvel équilibre s'établira entre les gains et les pertes d'emplois, permettant ainsi une rencontre harmonieuse entre l'offre et la demande d'emplois ;
  - les moins optimistes pensent que les pertes seront plus importantes que les gains, générant alors un chômage forcé. De plus, il est aussi indiqué que les nouveaux emplois occupés par des humains seront concentrés dans des domaines particuliers nécessitant des compétences

- spécifiques (cognitives ou relationnelles). Ceci créerait une barrière à l'entrée pour les personnes ne disposant pas des expertises ou compétences requises ;
- un deuxième débat porte sur la création de la richesse et sa répartition en contexte de quatrième révolution industrielle :
    - les plus optimistes prévoient que les nouvelles capacités de création de la richesse pourront facilement donner lieu à des mesures redistributives adéquates pour financer les coûts sociaux et environnementaux engendrés par le nouveau régime de production de la richesse ;
    - les moins optimistes prévoient que ces mesures redistributives ne seront pas suffisantes et contribueront au renouvellement et à l'approfondissement des inégalités sociales ainsi qu'à l'approfondissement de l'empreinte écologique humaine sur la planète.

La question liée aux mutations prenant place à l'échelle internationale en matière de division du travail représente une deuxième donne à prendre en considération.

Le fait que l'intégration de l'ensemble des économies nationales à l'économie monde se poursuit de plus en plus rapidement et que ce processus est aussi soumis à l'avènement de la quatrième révolution industrielle, il est envisageable de penser que la forme antérieure de division spatiale du marché du travail entre les pays du Nord et ceux du Sud va perdre de sa centralité au fur et à mesure que les processus d'intégration poursuivront leur course et que s'installera la quatrième révolution industrielle.

Ceci entraînera une recomposition de la division internationale du travail et une re-spatialisation de la répartition de la richesse et de la pauvreté dans les espaces nationaux. Une nouvelle configuration spatiale à l'échelle mondiale est donc en gestation. Il n'est pas anodin de voir le projet de construction des voitures du Réseau express métropolitain (REM) à Montréal être octroyé à une firme indienne<sup>3</sup>. Ce fait anecdotique témoigne du déplacement des emplois qualifiés, traditionnellement réservés aux pays du Nord, vers les pays du Sud, ce qui représente un autre élément des bouleversements en cours et des turbulences et incertitudes que cela génère actuellement sur le marché du travail canadien et québécois.

### **1.3 Contexte économique à l'échelle nationale : une situation de quasi plein-emploi et de pénurie de main-d'œuvre en contexte de déficit de productivité**

Les contextes socioéconomiques canadien et québécois actuel rendent compte d'une situation où la croissance démographique de la population active et les processus de formation professionnelle peinent à répondre aux besoins en matière de main-d'œuvre. Il s'ensuit des pressions au plan de l'immigration, ce qui implique d'accroître le nombre de personnes issues de l'immigration et de s'assurer qu'elles s'installent dans toutes les régions du pays. Il s'ensuit aussi, à très court terme, le besoin de palier les manques de main-d'œuvre par le recours aux travailleurs migrants, originellement dans le secteur agricole, et en voie de généralisation dans d'autres secteurs.

---

<sup>3</sup> Voir: *Ils construiront les trains du REM pour 2 \$ l'heure en Inde.* (<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1106625/salaires-rem-inde-alstom-indiens-usine-sri-city-caisse>)

Cette situation de pénurie s'accompagne d'un déficit de productivité de l'économie canadienne et surtout québécoise par rapport à la situation observée aux États-Unis ou dans des pays européens de taille comparable à l'économie canadienne ou québécoise. Les facteurs qui expliquent le déficit de productivité au Québec sont liés à une plus forte productivité du travail, à une intensité de travail qui ne se traduit pas nécessairement en une productivité plus élevée, à un taux d'emploi plus faible, à un déclin du secteur manufacturier, à un faible niveau des technologies utilisées, et enfin, à une carence en matière d'investissements<sup>4</sup>.

Cette situation est fortement paradoxale. L'économie roule bien. Les taux de chômage et d'emploi sont jugés très bons, le nombre de personnes dépendantes de l'aide sociale sont en baisse et se situent à un niveau historique très bas. Malgré des fermetures d'usines ou des licenciements, il se crée de nouvelles entreprises alors que des entreprises existantes créent de nouveaux emplois. Malgré cela, la vitesse de croisière de l'économie canadienne est moindre que celle observée dans d'autres pays. L'exemple de la Finlande est exemplaire sur ce point ; en effet, malgré une taille comparable à celle de l'économie québécoise, l'économie finlandaise répond mieux aux adaptations requises pour maintenir une bonne productivité et une bonne croissance économique globale sans nécessairement avoir à sacrifier les mesures sociales ou providentielles pour permettre cette performance.

Se posent alors les questions suivantes :

- Comment interpréter l'impact de ce retard qui, rappelons-le, est historique au Québec, et ne l'a pas empêché d'être là où cette formation sociale est rendue ?
- En quoi et comment la formation sociale québécoise, malgré ce retard de productivité, va-t-elle s'engager dans la vague de fond que représente la quatrième révolution industrielle et la nouvelle division internationale du travail ?

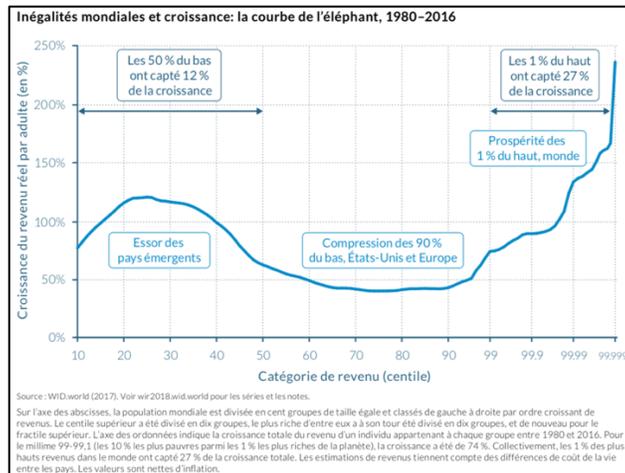
#### **1.4 Création de richesse et inégalités sociales : un écart grandissant généralisé à l'échelle mondiale entre les riches et les pauvres, une situation plus équilibrée mais inquiétante en contexte québécois**

Sur la question des inégalités sociales, les deux graphiques suivants résument bien l'état de situation à l'échelle internationale, pour le premier (voir figure 2 ci-dessous), et du Québec, pour le deuxième (voir figure 3 ci-dessous).

#### **Figure 2 : Inégalités mondiales et croissance : la courbe de l'éléphant, 1980-2016**

---

<sup>4</sup> Pour une présentation détaillée, voir une étude récente du Centre sur la productivité et la prospérité. (<http://cpp.hec.ca/wp-content/uploads/2018/02/PP-2017-01.pdf>)



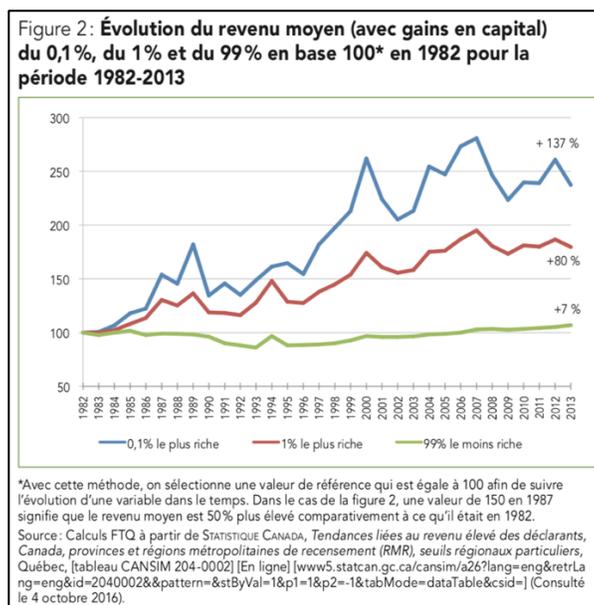
Source : Alvaredo *et al.*, 2017, p. 7

Deux constats se dégagent des réalités, des processus et des dynamiques illustrés par ces graphiques.

Premièrement, nous observons la présence de cycles où les inégalités décroissent et croissent. Dès lors, il est possible d'infléchir la hausse des inégalités (par exemple, *via* des politiques publiques, des actions collectives de mouvements sociaux), d'un côté, ou de relancer le processus inégalitaire de l'autre. Cette situation d'inflexion est claire à l'échelle mondiale entre les années 1930 et 1970. Après 1970, une analyse plus fine montre l'existence de phases, comme en témoigne l'exemple québécois où le retour en force des inégalités est ponctué de vagues d'inflexion à la baisse (1989, 1999 et 2007) au sien d'une tendance lourde à la hausse.

Au Québec, les écarts de revenu se creusent aussi, entre 1 % et 99 %.

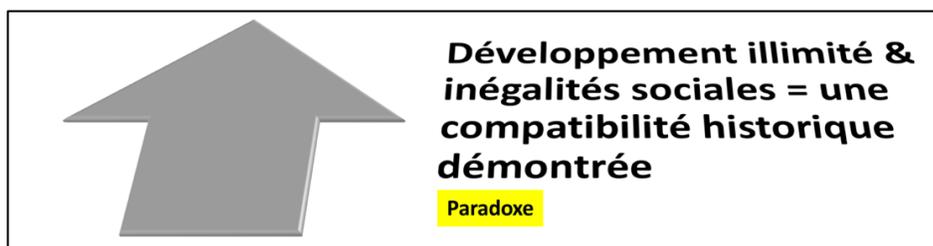
Figure 3 : Évolution du revenu moyen (avec gains de capital) du 0,1%, du 1 % et du 99 % en base 100 en 1982 pour la période 1982-2013



Source : L'Ériger, 2016, p. 11

Il est intéressant de noter que la présence d'inégalités, tant à l'échelle internationale que sur les scènes nationales, régionales ou locales, n'est pas contre-productive en matière de développement des économies du centre. Au contraire, l'inégalitarisme se présente comme une facette centrale du productivisme économique modernisé. Accumulation et inégalitarisme sont étroitement imbriqués dans le processus développemental des sociétés modernes.

Figure 4 : Les inégalités sociales, une prise en main historique



Dans l'espace québécois, nous observons une capacité institutionnelle forte de diminuer un processus de création de richesse générant un effet d'appauvrissement. Des mesures redistributives ont été mises en place par le législateur québécois, en fonction de la dynamique sociétale que symbolise l'image du « modèle québécois de développement », et elles sont déterminantes dans la capacité d'assurer une meilleure redistribution de la richesse.

L'enjeu qui se présente actuellement pour les parties prenantes du « modèle québécois de développement » et pour la population en général est d'être toujours en mesure de poursuivre dans cette direction, donc d'assurer la production ou la reproduction de conditions économiques, politiques, culturelles et sociales qui favoriseront une capacité décente de redistribution de la richesse tout en mobilisant l'ensemble des parties prenantes ayant un rôle à jouer pour atteindre cet objectif.

### 1.5 Modernité développementaliste, empreinte écologique et question environnementale

Le modèle productiviste qui permet d'atteindre le niveau d'enrichissement actuel ne génère pas seulement une question sociale, il approfondit également la portée et l'ampleur de la question environnementale. Qu'il s'agisse notamment de pollution de l'air, de réchauffement climatique, de dégradation de la couche d'ozone, de déchets radioactifs, d'exploitation et de consommation non contrôlée de ressources non renouvelables, d'extension des zones bâties, de pollution des eaux dont les océans, de dégradation des sols agricoles, d'extinction accélérée des espèces animales et végétales, les activités humaines vont dans le sens d'une détérioration accélérée et irréversible des écosystèmes naturels de la planète.

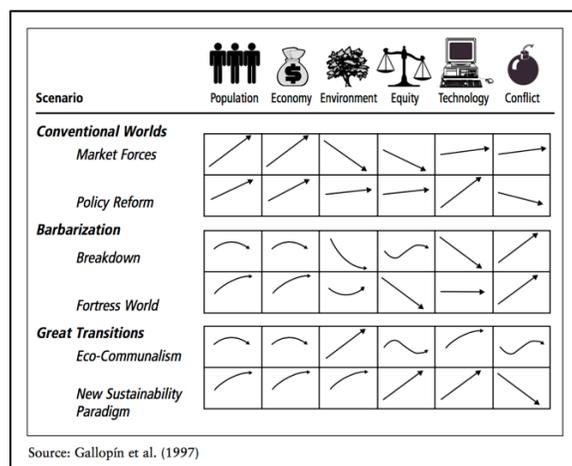
La surexploitation de la nature et les dégradations qui en découlent, nous pouvons les illustrer à l'aide d'une image, celle de l'empreinte écologique.

*Tous les humains ne portent pas la même responsabilité face à la situation actuelle, les pays industrialisés consommant et polluant bien davantage que les pays en voie de développement. À ce chapitre, les Canadiens font piètre figure : si le reste de l'humanité vivait comme eux, il faudrait 5,13 planètes pour tenir le coup, un résultat qui lui confère la cinquième place, devant les États-Unis, au classement des cancrs de la consommation.<sup>5</sup>*

Face à cette réalité, Jared Diamond (2005) a fait un constat inquiétant. Non seulement, nous dit-il, la question environnementale se pose depuis des millénaires, mais elle représente un défi relatif à la disparition ou la survie des civilisations. Il nous appartient dès lors de poser les bons choix, au regard d'une grande ou d'une petite société, afin de nous donner les conditions pour que la civilisation mondiale actuelle soit en mesure de répondre à la question environnementale de façon adéquate, pertinence et durable..

Mais comment poser les bons choix ? Différentes actions ont été prises en ce sens afin de mettre en relief les possibilités qui se présentent à nous. Selon un groupe de chercheurs affiliés au *Stockholm Environment Institute* et au *Boston Tellus Institute*, le futur de l'humanité pourrait être envisagé à l'aide de trois scénarios.

**Figure 5 : Trois scénarios pour le futur**



(Raskin *et al.*, 2002, p. 16)

*What global futures could emerge from the turbulent changes shaping our world? To organize thinking, we must reduce the immense range of possibilities to a few stylized story lines that represent the main branches. To that end, we consider three classes of scenarios— **Conventional Worlds, Barbarization and Great Transitions**. These scenarios are distinguished by, respectively, essential continuity, fundamental but undesirable social change, and fundamental and favorable social transformation. (Raskin *et al.*, 2002, p. 14)*

<sup>5</sup> Voir le reportage : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1048397/jour-depassement-humanite-credit-biocalpacite-empreinte-ecologique>.

Identifier les grands scénarios du futur de l'humanité représente seulement une partie du travail à effectuer. L'autre partie consiste à développer des théories de l'évolution sociétale qui puissent éclairer sur la totalité des déterminants à prendre en considération afin d'éviter les scénarios catastrophes.

Est-il pertinent, légitime et souhaitable d'investir du temps dans des démarches de « design développemental » invitant l'adoption d'innovations culturelles de ruptures ou radicales ? En raison de la nature des grands défis sociaux et environnementaux auxquels l'humanité est confrontée, la réponse est clairement affirmative pour certains penseurs des analyses prospectivistes.

Somme toute, même en nous dotant de théories générales de la société, les processus transformatifs demeureront fondamentalement difficiles à implanter et encore plus à en contrôler les effets. Les effets systémiques n'opèrent pas à partir de lois connues. Les effets de contingence sont omniprésents et les effets inattendus sont ubiquitaires. Enfin, bien que la volonté humaine soit une variable incertaine, la capacité de certains groupes d'imposer leurs intérêts et leurs volontés, de jouer la carte de la domination sur d'autres groupes apparaît une constance historique.

Bref, les effets de système, le jeu de la contingence, l'impact de la recomposition continue des rapports sociaux, du rôle de l'idéologie, de la domination et du « développement en contexte de décroissance » ont été malheureusement peu pris en considération à ce jour dans les analyses prospectivistes et demandent à l'être davantage.

**Figure 6 : L'écologie, des limites objectives claires**



La prise en compte de la question environnementale suscite des comportements paradoxaux :

- d'une part, une sorte d'indifférence, de banalisation ou de confiance aveugle dans notre capacité de surmonter la crise écologique s'est installée, menant à une forme d'inertie par rapport aux grandes décisions à prendre ;
- d'autre part, l'idée d'effondrement civilisationnel à venir est acceptée comme une inévitabilité avec laquelle il sera possible (pour les optimistes) ou impossible (pour les pessimistes) de composer pour assurer le futur de l'humanité.

## 1.6 Au plan politique national, un déficit démocratique croissant. À l'échelle de la mondialisation, une remise en question à plusieurs voix de l'hyper-mondialisation

Sur la scène politique, parmi les textes que nous avons consultés, nous observons, au sein des espaces nationaux des pays du Centre, la présence d'un déficit démocratique croissant, lequel se manifeste sous différentes formes.

D'un côté, l'État n'est pas moins présent qu'il ne l'était sous le régime précédent. Il s'est tout simplement doté d'un mode de fonctionnement « managérial », le *New Public Management*, lequel s'inscrit en soutien au modèle économique développementaliste.

D'un autre côté, les acteurs bien organisés de la société civile (anciens et nouveaux mouvements sociaux) sont toujours aussi actifs, mais ils témoignent d'une forme d'essoufflement de leur capacité à revendiquer et à mettre en scène des éléments forts de la critique sociale.

Malgré cette perte de centralité d'une forme organisée de la critique sociale, nous observons toujours des capacités réactives fortes de la part du « citoyennisme » et de la population en général. Tant par la montée subite de mouvances sociales à l'image de *Iddle No More*, *Nous sommes les 99 %*, *#MeToo*, *#MoiAussi*, *March for Our Lives*, que par des élans de solidarité face aux situations jugées difficiles par la population (par exemple, des crises humanitaires en lien avec des désastres naturels, des tensions politiques en lien avec des attentats terroristes, une montée en solidarité face à des injustices).

Sur la scène politique que représente l'espace institutionnel de la « mondialisation », un ensemble de voix se fait entendre à l'effet de reconsidérer le mouvement en vue d'une accélération du processus d'intégration économique. Il s'agit là d'un effet dérivé de la nouvelle division internationale du travail, laquelle engendre des coûts sociaux et économiques importants pour les pays du Centre. Benoît Cœuré<sup>6</sup>, de la Banque centrale européenne, résume en quatre points les facteurs qui remettent en question le processus de mondialisation en cours. Selon ses propos, la mondialisation est :

- instable, et donc source de turbulences, de crises et d'effets négatifs sur le bien-être des populations des pays du centre ;
- déloyale en raison du non-respect, par les pays aux économies émergentes, des normes sociales ou environnementales ;
- inégalitaire à cause des pressions induites sur les salarié(es) et des échappatoires fiscales dont profitent les plus nantis ;
- antidémocratique en raison d'une présence accentuée et croissante de pouvoirs exercés par « les grands » (des multinationales aux instances de régulation privées) et par l'arrivée au pouvoir d'élus ultranationalistes et protectionnistes.

Sur ces deux enjeux, le déficit démocratique et la volonté de s'engager dans une « autre mondialisation » permettent deux processus. Une mondialisation qui serait construite au minimum à partir d'un modèle de

---

<sup>6</sup> Voir : <https://www.ecb.europa.eu/press/inter/date/2018/html/ecb.in180328.fr.html>.

croissance inclusive<sup>7</sup> ou au maximum, qui serait plus respectueuse de la qualité générale de vie, solidaire, écologique et démocratique.

En ce sens, nous sommes tous interpellés par la question suivante de Laurent Cohen-Tanugi (2018, p. 115) :

*L'épreuve qui traverse aujourd'hui la démocratie libérale à travers le monde, et tout particulièrement dans l'Occident qui lui a donné naissance, est-elle passagère, ou annonce-t-elle au contraire une ère crépusculaire, marquée par le retour des nationalismes, de l'autoritarisme et des conflits qui en sont généralement le corollaire ?*

La réponse de l'auteur à cette question relève du registre de la conscientisation et de la mobilisation, et donc d'un engagement moral et politique :

*La réponse à cette question sur le long terme n'est écrite nulle part et dépendra, comme à d'autres époques, de l'ardeur que nous déploierons à défendre nos libertés et nos valeurs. (ibid.)*

---

<sup>7</sup> Sur la proposition de croissance inclusive, voir la démarche récemment lancée (avril 2018) par l'OCDE : <http://www.oecd.org/inclusive-growth/#introduction>.

## 2.0 Analyses thématiques ciblées

### 2.1 Le rapport au territoire : une clé institutionnelle pour les choix à venir

Juan-Luis Klein (UQAM)

Dans le système capitaliste, il y a crise lorsque le capital ne parvient pas à se valoriser. Les détenteurs du capital cherchent alors à intégrer de nouveaux territoires dans le cycle économique. Cette tendance à l'expansion du capitalisme explique le phénomène de la globalisation et l'apparition de nouvelles inégalités. Au lieu de partager les gains de la productivité entre le capital et le salariat, les principaux détenteurs des capitaux ont déplacé dans d'autres espaces la valorisation du capital, tout en en conservant le contrôle. Cette logique explique la valorisation intensive de certains territoires et la dévalorisation progressive de certains autres territoires. Sur le plan de la lutte contre les inégalités et la pauvreté, le développement des territoires locaux peut aussi être réfléchi à partir de l'idée de dépossession, dans un contexte où les acteurs locaux se confrontent à des forces qui tendent à les « déposséder » de leur capacité d'agir sur leur développement.

La globalisation a provoqué l'atomisation des espaces nationaux. Or, si la globalisation a accentué l'atomisation des sociétés, elle a aussi mis en place un espace qui a été structurant pour des mouvements sociaux (mouvement environnementaliste, premières nations, mouvements de genre, « *buen vivir* »). Pour agir contre les inégalités et la pauvreté, il faut bâtir la capacité des acteurs et des citoyens de reprendre possession de leur territoire, soit de leurs milieux de vie, tout en s'inscrivant dans une vision multi scalaire, qui intègre toutes les échelles, du local au global.

C'est à l'échelle locale que nous voyons des expériences visant à concilier les intérêts citoyens et les intérêts économiques, répondant ainsi à la déstructuration causée par la globalisation. C'est à cette échelle qu'émerge l'économie sociale et solidaire sous formes de coopératives ou d'organisations communautaires s'attachant à mettre de l'avant des formes de développement économique basées sur la solidarité. Plusieurs questions doivent être posées. Comment apporter une solution à la cohabitation de concentrations industrielles dynamiques et de poches de pauvreté? Comment favoriser une répartition territoriale plus équilibrée et plus équitable des activités économiques? Comment combiner les conflits entre des dominés et des dominants qui s'affrontent dans une joute inégale et la concertation nécessaire aux dynamismes collectifs? Les réponses à ces questions exigent l'apport de plusieurs bagages théoriques et empiriques afin de proposer des analyses en accord avec la complexité des faits et les attentes des acteurs, dont les citoyens.

Le principal changement en ce qui concerne les rapports de la société à l'espace concerne le fait que les territoires (locaux, régionaux et nationaux) dans lesquels s'exprime la démocratie représentative ont été soumis aux impératifs posés par des réseaux et des filières structurés à divers niveaux (finances, production, technologies, environnement, démographie, culture) et qui fonctionnent à l'échelle globale. Les nœuds de ces réseaux sont locaux mais leur sens et les interactions entre ces nœuds sont globaux.

Le résultat de ce changement réside dans la fragilisation des collectivités et des sociétés : le remplacement des territoires par des réseaux en tant que cadre structurant des rapports sociaux fragilise les pratiques

démocratiques, notamment celles qui concernent la démocratie représentative. Les élus sont incapables de prendre des décisions sur les points importants. Les liens sociaux que favorisait le sentiment d'appartenance à des territoires, y compris des territoires nationaux sont remplacés par des liens intra secteurs ou intra classes sociales, ce qui favorise l'individualisme et mine la cohésion sociale (ou territoriale).

La fragilisation des collectivités territoriales, qui existe depuis la crise des États-nations, est accélérée par l'essor de l'intelligence artificielle et par la quatrième révolution industrielle (et son équivalent politique : la quatrième révolution politique). L'espace numérique se superpose aux territoires, ce qui modifie les rapports de proximité et crée de nouvelles fractures numériques.

- Le défi réside donc dans la reconstruction des territoires. Pour cela, trois notions sont utiles : la notion de « transition » (transition écologique, sociétale; Villes en transition) qui cible les expérimentations qui ont lieu sur le territoire et qui se glissent à travers des interstices transformant ainsi le cadre institutionnel ;
- la notion de « *commons* » (« communs » selon E. Ostrom ; « commun » selon Dardot et Laval), qui cible la mise en œuvre des formes de gouvernance des ressources, notamment les ressources physiques, par les usagers, en coconstruisant des règles qui imposent le bien commun ;
- la notion de « *buen vivir* » (Santos), qui cible la réciprocité structurée ou motivée par l'appartenance à des milieux de vie mais aussi l'intégration de ces milieux de vie à plusieurs échelles. Cette notion cible aussi la transformation des modes de construction de la connaissance afin de produire des dispositifs cognitifs qui donnent à voir le potentiel des alternatives et qui renforcent la capacité d'agir des citoyens et acteurs.

Il se dégage de ces trois notions l'importance du milieu de vie comme cadre structurant des rapports sociaux et des modalités de gouvernance. Dans ce cadre, se croisent et convergent les enjeux sociétaux et environnementaux, et prennent place les actions pour lutter contre les inégalités la pauvreté.

## 2.2 Évolution récente de la philanthropie subventionnaire québécoise

Sylvain Lefèvre (UQAM)

### Évolution de 2005 à 2015, quelques ordres de grandeur

Le paysage de la philanthropie, du point de vue de la taille des acteurs et des flux, a beaucoup évolué au Québec en dix ans, comme l'illustre le rapport d'activités 2017 de l'Institut Mallet, à partir de données de la période allant de 2005 à 2015 :

- le nombre d'œuvres de bienfaisance a légèrement augmenté, alors que le nombre de fondations a connu une augmentation beaucoup plus marquée : + 28 % de fondations publiques et + 57 % de fondations privées ;
- les flux de dons ont connu une forte augmentation : + 68 % pour les dons des fondations publiques (de 351 à 590 millions de dollars) et + 92 % pour les dons des fondations privées (de 153 à 293 millions de dollars). En 2015, les fondations donnent donc près de 900 millions de dollars à des organismes de bienfaisance enregistrés ;
- les actifs des fondations ont connu une augmentation encore plus forte : + 92 % pour les fondations publiques (2,5 à 4,8 milliards de dollars) et + 139 % pour les fondations privées (4,1 à 9,8 milliards de dollars). En 2015, le total des actifs des fondations s'élève donc à près de 15 milliards de dollars.

Il faut noter que l'augmentation générale, se fait *malgré* la crise financière de 2008, où l'on observe une baisse des actifs de près de 500 millions en un an, et une baisse de 40 millions des dons entre 2008 et 2009. On peut donc faire l'hypothèse que si cette crise n'était pas advenue, les résultats seraient encore plus forts aujourd'hui.

Ensuite, il faut souligner que le taux de progression du capital des fondations privées (+ 139 %) est bien supérieur à l'augmentation de leurs dons (+ 92 %) et du nombre d'entre elles (+ 57 %). Ceci est lié, entre autres choses, à la concentration des capitaux dans un petit nombre de grandes fondations.

Enfin, on peut constater qu'en 2015, d'après les données de l'Agence du revenu du Canada (ARC), les fondations privées déboursent moins de 3 % de leur capital, alors que dix ans auparavant, elles donnaient 3,7 % de leur capital. Rappelons que d'après l'ARC, les fondations sont tenues, selon certaines conditions, de déboursier en dons à d'autres organismes de bienfaisance *a minima* 3,5 % de la valeur de leurs biens. Outre le fait que ce taux de déboursement, globalement en-deçà du seuil obligatoire, nous interpelle, ceci met également en exergue le rôle crucial du placement de la dotation pour les fondations privées.

### Quelques remarques sur la contribution des fondations en général, par rapport à l'État

La contribution des fondations reste minime si on la compare aux ordres de grandeur des budgets publics au Québec. À titre illustratif, les fondations devraient presque doubler leurs dons pour compenser le 1 % des coupures de l'État.

On entend souvent parler d'un fort désengagement de l'État relativement aux budgets des organismes communautaires. Il faut néanmoins souligner qu'en 2015, les subventions publiques constituent encore les trois-quarts des revenus des œuvres de bienfaisance. Les revenus liés aux dons comptent pour seulement 4 %, l'essentiel venant des dons des particuliers et non des fondations. Cette contribution publique doit être majorée à l'aide de deux éléments très souvent oubliés. D'abord, les subventions publiques aux fondations sont négligeables chez les fondations privées (1 % de leur budget en 2015, contre 3 % en 2005) mais notables – bien qu'en baisse relative – chez les fondations publiques (21 % de leur budget en 2015, contre 33 % en 2005). Ensuite, la contribution publique, prévue dans le mécanisme du privilège fiscal, représente une dépense importante dans les budgets publics (provincial et fédéral). À titre d'exemple, notons qu'en 2011, le ministère des Finances (fédéral) a évalué les crédits d'impôts pour les particuliers effectuant des dons de bienfaisance à environ 2,2 milliards de dollars.

Ceci doit nous amener à souligner une tendance forte de la dernière décennie, celle de la croissance des incitations de la part des pouvoirs publics à recourir à la philanthropie. On pense ici à la multiplication des programmes de financement d'appariement qui amènent une conditionnalité du financement public à un financement préalable par un acteur privé, dans les domaines de la culture (Mécénat Placement Culture, depuis 2005), du sport (Placement Sport, depuis 2012), et désormais, de l'éducation (Placement Réussite, depuis 2017).

Il faut noter que tous ces mécanismes d'incitations financières et de création de dispositifs institutionnels se font grâce à des outils (réglementaires et fiscaux) discrets, sans débat de fond sur le rôle attribué à la philanthropie. Paradoxalement, alors que la philanthropie occupe *de facto* un rôle pivot dans ces politiques publiques, elle ne se voit donc reconnaître aucun rôle politique explicite.

Cette tendance n'est pas spécifique au Québec ou au Canada. On l'a observée pendant la dernière décennie dans la plupart des pays de l'OCDE, quel que soit les pays et les gouvernements. Nous nous situons dans une période de forte recomposition des relations entre l'État et la société civile, avec un enchevêtrement de relations de contractualisation, de sous-traitance, de reconnaissance de l'autonomie, de dons, dans lesquelles les fondations sont insérées, à plusieurs titres.

### **L'hétérogénéité du champ philanthropique**

Plutôt que de parler « des fondations », nous gagnons en clarté en évoquant plutôt un champ philanthropique. Depuis les dix dernières années, nous pouvons à la fois avancer que celui-ci a gagné en cohérence, ou du moins en lisibilité, mais aussi qu'il est devenu plus fragmenté, voire inégalitaire.

#### Au plan de la cohérence d'ensemble

En dix ans, de nouvelles structures sont apparues et elles assument des fonctions d'observation et d'analyse du milieu philanthropique (Chaire Marcelle Mallet, PhiLab), de formation de professionnels (Certificat en gestion philanthropique), de dialogue et d'échange (Institut Mallet), voire d'action collective (Coalition des fondations contre les inégalités, PIC). On peut faire l'hypothèse que ces échanges et ces actions conjointes

ont permis aux acteurs du champ philanthropique de considérer de manière croissante qu'ils font partie d'un même espace et qu'ils partagent des enjeux communs. Paradoxalement, cette visibilité plus grande du secteur donne aussi à voir des inégalités très fortes, voire le caractère très artificiel de cet « espace commun ».

### Au plan des inégalités

Les données de l'ARC portant sur les organismes de bienfaisance (œuvres de bienfaisance, fondations publiques et fondations privées) nous révèlent qu'en 2015, 87 % d'entre elles possèdent 4 % des revenus totaux, tandis que moins de 2 % d'entre elles ont 85 % des revenus.

En 10 ans, les écarts se sont creusés entre les plus grandes et les plus petites fondations. À Montréal, par exemple, la moyenne de l'actif des fondations privées a crû fortement (10 millions de dollars d'actifs en 2005 contre 16 millions de dollars en 2015) alors que la médiane a baissé (614 764 \$ en 2005 contre 543 137 \$ en 2015)! Les grands écarts qui existent entre les valeurs des moyennes et des médianes nous rappellent donc la diversité du paysage philanthropique montréalais, et le poids de grands joueurs qui font bouger les moyennes par la valeur imposante de leurs actifs, au côté de nombreuses petites fondations aux moyens sans commune mesure. D'ailleurs, les plus petites fondations privées ont connu une baisse de leurs actifs d'environ 70 000 \$ au cours des dix dernières années, ce qui correspond à une baisse de 11,6 %.

Les inégalités se mesurent aussi dans l'exposition publique et la notoriété des fondations. Ainsi, parmi les cinq plus grandes fondations du Québec (selon des données 2015 de la taille de leur actif respectif), il est frappant de constater à quel point certaines sont très connues par le milieu communautaire (FLAC, Fondation McConnell) et d'autres méconnues (notamment la deuxième mieux dotée, la Fondation Azrieli).

Les cartographies d'écosystèmes philanthropiques produites par l'Institut Mallet pour trois territoires (Québec, Montréal et Gaspé) mettent en lumière des ordres de grandeur totalement incomparables. Ils dévoilent des structures au sein de ces écosystèmes. Ils font état de rôles et de statuts forts différents entre les différents acteurs, ce qui teintent les relations qu'ils entretiennent entre eux.

Les inégalités sont aussi criantes entre les types mêmes de fondations. Par-delà les typologies administratives (publiques et privées), les constructions de réseaux (fondations communautaires, réseau des Centraide) ou de regroupement sectoriels (fondations d'établissements de santé du Québec), il existe des différences importantes de conception du rôle philanthropique, de la méthode d'intervention et de l'orientation politique. Quand les fondations restent dans un cadre général de « générosité privée » où chacune d'entre elles mène son action de manière discrète et arbitraire, ces différences sont peu visibles. Quand, au contraire, et comme dans le contexte actuel, le cadre général invite à expliciter la « théorie du changement social », la conception du rôle philanthropique et les changements visés, ces différences sont plus claires. S'il s'agit d'une condition nécessaire pour produire des ancrages plus solides chez les fondations, voire pour bâtir des collaborations basées non seulement sur des méthodes mais aussi des valeurs communes, il faut aussi noter que cette nouvelle configuration peut entraîner plus de difficultés à postuler un « espace commun philanthropique ».

L'artificialité de « l'espace commun philanthropique » peut même être dénoncée par certaines fondations qui jugent illégitimes que d'autres revendiquent leur appartenance à cet espace. Une fondation ayant un très faible actif, sans salarié, sans stratégie, sans orientation, sans politique claire d'allocation des fonds, est-elle vraiment une actrice du champ philanthropique ou plutôt une coquille vide ? De l'autre côté, plusieurs créations, durant la dernière décennie, de fondations par des entreprises peuvent être assimilées à des « fondations d'intérêt », quand la mission de la fondation sert de manière directe l'intérêt de l'entreprise dont elle est issue. Ces débats sur la définition du périmètre du champ philanthropique renvoient à la fois à des règles administratives et à des questionnements scientifiques. Mais, comme tout champ structuré, il peut déboucher sur des discussions internes entre les acteurs quant à l'identification de bonnes pratiques ou au contraire de lignes à ne pas franchir, de certification, de normes, etc. Ceci peut amener un acteur comme la Fondation à s'interroger sur sa propre responsabilité vis-à-vis de ce champ collectif. En raison de sa taille, ses pratiques peuvent être structurantes pour les autres, notamment vis-à-vis de l'immense majorité des fondations peu structurées. Ceci invite à considérer la manière dont la Fondation peut être une organisation apprenante pour elle-même, mais aussi pour le reste de l'espace philanthropique. Cette prise en compte de l'hétérogénéité croissante du champ conduit aussi à réfléchir aux modalités d'action entre les fondations : au nom de quoi et sur quelle base devrait-on agir en commun ?

### **Innovation et inertie**

À la lecture des données statistiques de l'ARC sur les flux de dons aux organismes de bienfaisance, on ne peut qu'être frappé par le décalage, (entre les appels à l'innovation et à la transformation) produit au sein du champ philanthropique, et la très grande stabilité, voire l'inertie (non seulement dans la dernière décennie, mais sur un spectre temporel plus important) relative aux types d'organismes et de secteurs soutenus. Les grands bénéficiaires de l'écosystème philanthropique représentent toujours les grands établissements de santé et d'éducation. Il faut ajouter que, plus ils sont prestigieux et bien dotés, plus ils reçoivent de soutien. Du côté des fondations, on retrouve aussi fort logiquement (dans les secteurs d'action) les services sociaux, la santé et l'éducation. L'art, la culture et surtout l'environnement sont très faiblement soutenus.

Cette quasi-absence de l'environnement sur le radar philanthropique nous porte à s'interroger, à l'heure où les urgences écologiques apparaissent de plus en plus incontournables, sur les impacts (non seulement sur la biodiversité, le climat, l'eau ou l'énergie) mais aussi sur les effets sociaux, avec les effets immédiats et directs sur la santé, le développement urbain et rural, les modalités de transport, l'alimentation, l'habitat, les migrations, etc.

En novembre 2017, 15 000 scientifiques du monde entier sonnaient l'alarme sur la dégradation sans précédent de l'environnement, à l'aune de neuf indicateurs mondiaux, suivis de 1960 à 2016. Aujourd'hui, dans de nombreux espaces scientifiques, c'est le scénario de l'effondrement qui gagne en crédibilité. Si les mesures des gouvernements restent encore très timides et dramatiquement insuffisantes, néanmoins de nombreux pays mettent la transition énergétique à l'agenda du débat public. Pendant ce temps-là, non seulement très peu de

fondations s'engagent face à ces enjeux<sup>8</sup>, mais la plupart continuent de les considérer comme relevant exclusivement du domaine de « l'environnement » (alors que les conséquences sont éminemment sociales) et conçoivent leur existence comme perpétuelle (d'où un soin apporté à maintenir intact le capital de dotation), avec des planifications stratégiques parfois ambitieuses et des jalons sur des décennies. Il se pourrait néanmoins que la fondation reste bien seule, si le scénario de l'effondrement continue à gagner en crédibilité. Les fondations ont pourtant non seulement une responsabilité, comme tout autre acteur, face à ces enjeux, mais elles ont aussi des leviers importants, que ce soit le placement de leur dotation, l'usage stratégique de leurs subventions, l'adaptation de leurs échéanciers, leur capacité à s'adapter à une configuration éminemment mouvante, où les paramètres sont actuellement en plein bouleversement, mais où de nombreuses innovations sociales émergent, souvent en marge des « organismes patentés » de la société civile.

Si les fondations restent marquées par une très forte continuité ou inertie sur le « fond », *a contrario* on peut observer des évolutions marquées sur « la forme ». On renvoie ici à des transformations déjà bien documentées ailleurs, et qui s'inscrivent dans des tendances observées aussi à l'étranger :

- le déploiement des « nouvelles frontières de la philanthropie<sup>9</sup> », qui incluent des nouveaux acteurs et des outils financiers dans l'espace philanthropique. Pensons ici à la récente réflexion fédérale sur la « Stratégie d'innovation sociale et de finance sociale<sup>10</sup> » ou encore, au Québec, à l'émergence d'un outil comme les obligations communautaires<sup>11</sup>, se distinguant du modèle des obligations à impact social ;
- le développement de collaborations entre des fondations (PIC, MIS), avec la mise en place d'une forte ingénierie de l'accompagnement (des programmes de formation pour les organismes communautaires, des structures de soutien pour les projets) soutenus par les fondations<sup>12</sup> ;
- la territorialisation de l'intervention, portée aussi bien par des acteurs publics, que privés ou philanthropiques<sup>13</sup> ;
- la forte reconnaissance dont jouit l'entrepreneuriat social, à la fois par sa résonance dans le monde des affaires (figure de l'entrepreneur visionnaire qui surmonte des difficultés avec agilité et audace) et son aptitude à se saisir d'enjeux sociaux émergents, surtout quand celui-ci se double d'un discours sur « l'innovation ».

Comme mentionné ci-dessus, ces transformations se situent clairement du côté de l'innovation, sur la forme. Mais elles présentent aussi le danger d'être garantes du statu quo, et donc de contribuer à une forme d'inertie. En effet, elles peuvent accroître certaines difficultés déjà identifiées dans le passé, à savoir :

---

<sup>8</sup> Exception faite de Morena, E. (2016). *The price of climate action: Philanthropic foundations and the global climate debate*, London: Palgrave.. On peut aussi citer les réseaux, soutenus par des fondations, autour des « villes résilientes » (Fondation Rockefeller).

<sup>9</sup> Salamon, L. (ed.) (2014). *New Frontiers of Philanthropy. A guide to the New Tools and Actors Reshaping Global Philanthropy and Social Investing*. Oxford: Oxford University Press.

<sup>10</sup> <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/innovation-sociale-finance-sociale/consultation/guide-discussion.html>.

<sup>11</sup> <http://www.tiess.ca/obligations-communautaires/>.

<sup>12</sup> Pour quelques exemples à Montréal, référer à <http://institutmallet.org/wp-content/uploads/RapportCartoMTL.pdf>.

<sup>13</sup> *Idem*.

- une porosité entre le champ philanthropique et la logique financière classique, quand les instruments mobilisés reproduisent les schémas d'« impact » et de « rendement » ;
- un entretien du « cimetière de l'innovation », si les conditions de pérennisation des structures, au-delà des projets, ne sont pas assurées, et que l'innovation est vécue comme une injonction en soi ;
- des débats sur l'autonomie des groupes communautaires, quand l'accompagnement reste vécu comme un encadrement; même si cet encadrement n'est plus assuré directement par les fondations mais qu'il est sous-traité dans le cadre de structures *ad hoc*, le ressenti peut être le même, voire être accentué par le fait que les centres réels de décision sont encore plus distants.

## 2.3 Évolution, révolution et paradoxes dans les organisations : le cas de la Fondation Lucie et André Chagnon

Taieb Hafsi (HEC Montréal)  
Saouré Kouamé (Université d'Ottawa)

### Évolution et révolution

Le parcours historique des entreprises et des organisations en général a fait l'objet de nombreuses études. L'étude d'A.D. Chandler sur la stratégie et la structure des entreprises a lancé la réflexion. Il a notamment révélé le lien fort entre les choix stratégiques et la structure organisationnelle que l'on adopte. On ne peut pas associer n'importe quelle stratégie à n'importe quelle structure. Ainsi, dans la première phase, dite entrepreneuriale, la structure la plus adaptée est la structure simple, avec des rapports plutôt informels et peu de règles systématiques. Ces arrangements sont suffisants pour assurer la coordination des activités. Elle est suivie par une phase qu'on pourrait appeler de « professionnalisation ». On abandonne alors le caractère informel pour introduire une gestion vraiment systématique où les règles et les politiques dominent. Cette structure est souvent appelée la « structure F ». Finalement, lorsque l'organisation continue à se développer et tend à se diversifier, on passe à une phase de diversification où la structure la plus appropriée est la structure divisionnelle décentralisée, dite « M ». Cette évolution stratégique et structurelle est inévitable si on veut assurer la coordination et ultimement la survie de l'organisation.

Suivant les pas de Chandler, l'un de ses étudiants, L. Greiner s'est intéressé surtout au passage d'une phase à l'autre. Il a aussi ajouté deux autres phases qui précisent le passage à une complexité plus grande. Selon Greiner, le passage d'une phase à l'autre est une vraie révolution, après une période relativement longue d'évolution. Nous savons maintenant que la révolution la plus éprouvante est la première. Le passage de rapports informels, chauds et amicaux, où les individus sont relativement libres et peuvent prendre beaucoup d'initiatives, à une phase froide, impersonnelle, où les règles déterminent les rapports entre les personnes, est souvent rejetée avec force. Il arrive même souvent que les organisations passent beaucoup de temps dans la période de transition révolutionnaire, changeant plusieurs fois pour aller vers la professionnalisation, puis reviennent en arrière, avec des conflits de plus en plus nombreux et le départ des personnes les plus talentueuses.

La Fondation a aussi connu une évolution qui peut être comprise en utilisant cette théorie de l'évolution. Depuis sa création, sous l'impulsion d'un entrepreneur qui avait déjà réussi et qui avait gardé ses réflexes, la Fondation a été essentiellement entrepreneuriale. Elle était ouverte à beaucoup d'expérimentations et sensible aux idées de son fondateur. Celui-ci croyait que ses idées généreuses de lutte contre des maux sociaux évidents (dans les domaines de la santé, de l'éducation et de la jeunesse) allaient être accueillies à bras ouverts. Le milieu a été plutôt résistant, voyant cela comme une tentative de la part de « capitalistes » d'imposer leurs vues sur le milieu communautaire. Les apprentissages ont été lents. Face aux difficultés, les entrepreneurs de la Fondation (M. André Chagnon et ceux qu'il a rassemblés autour de lui), ont d'abord changé de projets. De multiples projets entrepreneuriaux ont été lancés, tous aussi intéressants les uns que les autres, mais qui ont mené inévitablement à la nécessité de se professionnaliser pour continuer à construire.

Les entrepreneurs ne croient pas à la nécessité de la révolution professionnelle. Ceux qui réussissent le mieux construisent une identité organisationnelle forte et difficile à changer. Ils sont donc les premiers à résister lorsque le changement vers la professionnalisation se présente. Il est clair que les difficultés à l'interne, comme celles qui viennent des rapports avec les filiales et les partenaires, sont liées à cela.

Toutes les organisations vivent ces difficultés. Celles qui réussissent le mieux sont celles qui arrivent à gérer le passage à la professionnalisation sans trop de dommages. Mais beaucoup réussissent à prolonger la période entrepreneuriale assez considérablement. L'exemple le plus intéressant est celui de Body Shop, une organisation qui s'est construite comme une vraie révolution dans les cosmétiques. Les fondatrices et leurs employées étaient résolument opposées à une professionnalisation qu'elles percevaient comme une incitation à « perdre son âme ». Elles sont allées de décentralisation en décentralisation pour pousser le plus possible vers le bas les décisions qui devaient être prises et éviter ainsi la nécessité de la coordination globale. Cela a finalement trouvé son terme lorsque l'entreprise a été vendue à l'Oréal, ce qui a été vécu comme un anathème.

Pour éviter la transformation professionnelle, le premier exercice organisationnel créatif de la Fondation a été de faire la séparation des opérations, confiée à des divisions ou filiales ou *joint-venture*/partenariats, de la gestion corporative au centre. Dans cette phase, cependant, le caractère entrepreneurial ayant dominé, les choix ont été faits de manière intuitive, sans beaucoup de délibérations stratégiques. De plus, il y a eu rapidement un hiatus entre la gestion opérationnelle, plus systématique, des partenariats et les décisions du siège. Inévitablement, les initiatives du siège dérangeront les opérations et entraîneront débats et contestations. Le siège a professionnalisé certaines activités (comme la gestion financière, notamment celle des investissements), mais le reste de la gestion est demeuré entrepreneurial, avec beaucoup d'initiatives et de créativité stratégique, mais peu d'ajustements structurels. Plus récemment, cependant, des actions majeures ont été entreprises pour réformer la structure organisationnelle, mais cela ne donnera des résultats que lorsque le passage à la professionnalisation sera une réalité, donc lorsque les esprits auront évolué suffisamment. Entretemps, le changement structurel restera cosmétique et les pratiques précédentes continueront comme si de rien n'était.

Avec la croissance, la professionnalisation est inévitable. Elle s'accompagne certes de bureaucratie et de rigidités nouvelles, surtout dans l'appareil administratif, mais pas nécessairement dans les opérations. Elle est difficile pour les membres de l'organisation qui ont vécu la période entrepreneuriale. Elle peut être facilitée en faisant preuve de création dans trois directions.

1. La préparation des personnes clés au grand changement qu'il faut faire. Cela peut supposer des formations extérieures. Par exemple, lorsque Radio-Canada voulait faire la convergence télévision-radio-Internet, un grand changement, Robert Rabinovitch a identifié Sylvain Lafrance comme leader potentiel et l'a envoyé à Harvard pour suivre le programme *Advanced Management Program*.
2. La gestion du changement. Parfois elle doit être rapide, d'autres fois plus lente, selon l'histoire, la situation spécifique considérée et la préparation réalisée. Pour rester avec l'exemple de Radio-Canada, Sylvain Lafrance a pris à la fois rapidement les décisions requises pour l'intégration, mais a pris

beaucoup de temps à convaincre tout le monde que ce chemin était meilleur que ce qui pouvait arriver sans cela.

3. L'adoption d'un style de gestion participative, le plus proche possible de la gestion entrepreneuriale et qui permet aux personnes-clés de continuer à apporter des contributions originales. Là encore, Sylvain Lafrance avait affaire à des professionnels très jaloux de leur autonomie. Il leur a laissé beaucoup d'espace, n'imposant que la direction générale et la renforçant par une allocation de ressources cohérente.

Ce qui est intéressant, c'est que la créativité intervient dans toutes ces directions. Les actions de Sylvain Lafrance sont très différentes de celles qu'a entreprises Yves Devin dans la transformation, au tournant du siècle, de la Société de transport de Montréal pour en faire la meilleure entreprise de transport en commun en Amérique du Nord.

La professionnalisation va de pair avec une gouvernance plus précise et plus formalisée, qui laisse aux dirigeants l'espace dont ils ont besoin pour agir. Cela signifie de s'éloigner de la gouvernance de la période entrepreneuriale, dans laquelle les entrepreneurs maintiennent un contrôle proche et parfois tatillon. Parfois, la seule proximité des hauts dirigeants réduit les possibilités d'action des gestionnaires, un peu comme c'est actuellement le cas de la Fondation. Même si les fondateurs ne veulent pas réduire la marge de manœuvre des gestionnaires, leur présence et leur intervention dans les actions le font.

### **Les paradoxes organisationnels et le management des personnes**

Les paradoxes organisationnels mettent à risque la gestion des organisations et des personnes, surtout dans les moments de transition stratégique majeure comme celle que vit la Fondation. Grâce aux travaux récents de Wendy K. Smith et Marianne W. Lewis<sup>14</sup>, deux chercheurs en management des organisations, on en sait un peu plus sur ce phénomène qui affecte la vie des organisations.

La notion de paradoxe est souvent symbolisée par la dualité du « yin » et du « yang » de la philosophie chinoise qui souligne la coexistence de forces opposées, en apparence contradictoires et incompatibles, mais qui en réalité sont interdépendantes et complémentaires. La coexistence du « positif *vs* négatif », du « bien *vs* mal » ou de « local *vs* global » font partie de ces dualités. L'intérêt de cette dualité est qu'elle est susceptible de produire un effet plus important que chacun des éléments pris isolément. Ainsi, selon cette philosophie chinoise, le paradoxe a des vertus qui le rendent *a priori* bénéfique. En scrutant la vie des organisations, les chercheurs se sont aperçus que les paradoxes sont présents à tous les niveaux, et ce, sous des formes subtiles et insoupçonnées. Deux exemples qui ont reçu le plus d'attention sont la dualité de l'« exploration-exploitation » et celle du « profit-social ». Le premier cas se manifeste plus dans les organisations où l'innovation est importante pour la survie. Le plus souvent les décideurs sont tiraillés entre le développement de nouvelles technologies (exploration) *vs* l'exploitation des technologies existantes. Le développement de nouvelles technologies rend obsolètes celles qui sont existantes, alors que la survie de l'organisation passe aussi par

---

<sup>14</sup> Smith, W.K., Lewis, M.W. & Tushman, M.L. (2016). "Both/and" leadership. *Harvard Business Review*. Smith, W. K., Lewis, M.W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2): 381-403.

l'exploitation de celles qui sont existantes. Ces deux éléments contradictoires, sont en réalité complémentaires et nécessaires à la survie de l'organisation. Le second cas de dualité, celui du profit-social, est plus présent dans les entreprises sociales. Ces organisations dites hybrides font souvent face à la difficulté de conciliation des deux pôles opposés de leurs logiques d'action, « logique de profit » et « logique sociale », alors que la coexistence de ces deux logiques est fondamentale à leur survie.

Par nature, les paradoxes sont générateurs de tensions et créent de l'inconfort chez les personnes. La conciliation des dualités n'est pas aisée. Ce n'est pas comme dans le cas de simples dilemmes où le choix d'une option « A », au détriment d'une autre option « B », résout le problème. Les observations faites dans plusieurs organisations indiquent que les personnes tombent souvent dans ce piège de choix simplistes. Tirillés entre les deux pôles opposés de la dualité, les membres de l'organisation sont naturellement portés à choisir un pôle qui leur paraît plus logique en lien avec leurs valeurs et leur logique d'action. Toutefois, ils se rendent vite compte qu'en le faisant ainsi ils occultent une partie de la réalité qui est tout aussi importante, ce qui crée des tensions autour du choix à faire. En général, cette tension reste latente jusqu'à ce que des événements provoquent son apparition. C'est souvent le cas lors des changements stratégiques. Ces moments d'interrogation font apparaître les contradictions liées à l'existence de ces paradoxes. Ils sont ainsi entraînés malgré eux dans un cercle vicieux de débats qui paralysent le processus décisionnel et engendrent un climat organisationnel délétère. Les effets peuvent devenir chroniques lorsque les dirigeants ne prennent pas la mesure du problème et ne développent pas des mécanismes appropriés pour les gérer.

Le cas de la Fondation est intéressant pour comprendre un type particulier de paradoxe. Il s'agit de la dualité « individu-système » qui s'apparente à la dualité « micro-macro » ou « local-global ». Cette dualité oppose une logique d'intervention sur l'individu à une logique d'intervention sur le système. Ce paradoxe est très présent dans les organisations à vocation sociale qui cherchent à affecter des transformations sociales durables. Ces organisations sont confrontées à cette question fondamentale suivante : doit-on intervenir sur les individus ou sur le système social ? Cette question, *a priori* banale n'a pas de réponse facile. Choisir d'intervenir sur l'individu semble logique vu que c'est à ce niveau que se vivent et se développent les problèmes sociaux, toutefois en le faisant ainsi, on occulte une partie du problème lié au système social dans son ensemble. L'individu et le système s'influencent mutuellement et c'est de leur interaction qu'émanent à la fois les causes et les solutions aux problèmes de société. L'un ne va pas sans l'autre.

Ce paradoxe est présent dans l'objet même de la Fondation. Cette fondation a fait le choix de prévenir la pauvreté *via* l'éducation des enfants. Ainsi, il y a la coexistence des deux logiques d'action sur (1) l'enfant et son milieu familial, et sur (2) la communauté et le système social d'appartenance. Cette tension s'est manifestée à plusieurs reprises dans les moments de transition stratégique de cette organisation. Durant les dix premières années, la logique d'action a été dominée par l'intérêt sur l'individu, ce que les dirigeants ont qualifié d'approche clinique. Cette logique a favorisé le développement de plusieurs programmes visant à soutenir la santé des enfants, par exemple la réduction de l'obésité, et à investir dans la réussite scolaire des enfants. Cette logique était partagée avec les partenaires. En l'occurrence, les programmes conjoints développés dans le cadre du partenariat avec le gouvernement du Québec ou avec des structures de santé pour enfants telles que le CHU Saint-Justine (Centre hospitalier mère-enfant de Montréal) permettaient de mettre en œuvre cette

logique d'action. Suite au bilan des dix ans, réalisé au début des années 2010, les dirigeants de la Fondation se sont aperçus que leurs actions avaient moins d'effets en suivant la logique d'action axée sur l'enfant. Ils ont donc basculé vers la logique axée sur le système avec un plus grand intérêt pour la communauté. Toutefois cette bascule était difficile à mettre en œuvre à cause du partenariat avec le gouvernement. Le partenaire gouvernemental était resté fidèle à sa logique d'action essentiellement axée sur l'enfant. Entre 2013 et 2014, la Fondation a donc entamé d'intenses négociations avec le gouvernement pour l'amener à épouser sa nouvelle logique. Ils voulaient convaincre le partenaire gouvernemental de la nécessité de l'intervention au niveau communautaire avec une approche intégrée. Malgré les efforts déployés, le partenaire gouvernemental est resté sur sa logique d'action « clinique », et la Fondation a préféré prendre son indépendance pour pouvoir réaliser en toute liberté sa nouvelle logique d'action « communautaire ».

La fin du partenariat avec le gouvernement n'a toutefois pas mis fin à la tension autour du paradoxe organisationnel de la Fondation. La période de transition après partenariat a fait ressurgir cette tension. Cette fois, la tension était au niveau interne entre les équipes de cette organisation. Le débat s'est déporté sur la question de jusqu'à quel niveau il fallait donner une place à l'intervention sur le développement de la communauté. Ainsi, l'exercice de réflexion stratégique sur les nouvelles orientations, initialement prévu pour se faire en quelque mois, aura finalement duré près de deux ans. Très rapidement, les positions se sont cristallisées autour de deux logiques, que les acteurs ont qualifiées de « réussite éducative » et « développement communautaire ».

Les acteurs qui défendaient une logique d'action axée sur la réussite éducative se rapprochaient plus de l'intervention sur l'enfant et son milieu familial. Ils défendaient une approche plus étroite et plus ciblée. Les acteurs qui défendaient une logique axée sur le développement social voyaient, quant à eux, une intervention plus axée sur le système social pour avoir un effet plus durable. Ils défendaient donc une approche plus large et globale. Ce débat a amené l'équipe dirigeante à se questionner sur les aspects fondamentaux de la Fondation que sont la mission, la vision et la cible.

Le questionnement était de savoir si la cible initialement portée sur la « réussite éducative » allait maintenant devenir le « développement des communautés ». Plusieurs experts externes ont été sollicités pour éclairer ce débat et départager les positions, mais au fil des échanges, les contradictions devenaient de plus en plus importantes et insolubles. Finalement, la décision a été prise de maintenir la réussite éducative comme cible, mais avec une redéfinition de ce concept. La réussite éducative était maintenant définie dans un sens plus large incluant à la fois l'enfant, son milieu familial et le système social global qui influence le développement de son plein potentiel. Cette solution a eu pour effet de calmer quelque peu les tensions autour de l'objet de la Fondation, mais certains membres de l'organisation restaient sceptiques pour la suite des choses, convaincus que dans l'opérationnalisation des décisions, l'une des logiques sera dominante sur l'autre.

Le paradoxe organisationnel a des conséquences importantes pour le management des organisations. L'une des particularités de l'effet des paradoxes sur le fonctionnement des personnes et des équipes est que ceux-ci génèrent des tensions émotionnelles très importantes. L'exemple de la Fondation et des autres organisations étudiées dans des contextes différents indique que le paradoxe se traduit dans la structure organisationnelle.

La répartition des rôles entre les équipes pour assurer la mission de l'organisation fait en sorte que les logiques contradictoires sont portées par les équipes. Par exemple, dans les organisations privées, les équipes de marketing et R&D (recherche et développement) ont plus de chances d'épouser la logique « d'exploration » du fait de leur mandat axé sur l'innovation, alors que l'équipe de « production » a plus de chances d'épouser la logique « d'exploitation » du fait de son mandat axé sur l'usage des technologies existantes pour la production. Aussi, cette tension exploitation-exploration va se traduire par une tension entre les équipes R&D-marketing et l'équipe de production. À la Fondation, nous avons observé que l'équipe dont le mandat est de déployer les projets auprès des communautés avait une logique plus axée sur le « développement des communautés » alors que l'équipe qui avait une logique axée sur l'évaluation de l'impact sur le développement des enfants avait une logique plus axée sur « la réussite éducative ». Le rôle de ces personnes, doublée par le profil de base (par exemple, sociologue *vs* psychologue), ont contribué à faire épouser ces deux logiques qui s'affrontent.

Chacune des parties « adverses » dans cette confrontation développe une conviction profonde que sa logique est la meilleure pour atteindre les objectifs de l'organisation. Elle développe le sentiment que l'organisation sera vulnérable si la logique adverse est appliquée. Il s'en suit que chaque partie reste accrochée à sa logique et la défend par tous les moyens. De plus, chaque logique, du fait de son lien avec les rôles, définit en partie l'identité sociale du groupe d'appartenance au sein de l'organisation. Aussi, remettre en cause la logique, c'est menacer cette identité. Ce qui crée une forte anxiété et accroît la résistance face aux tentatives de faire plier les positions. Dans ce contexte, les débats autour du paradoxe organisationnel sont de nature à entraîner les personnes dans des tensions qui, si on n'y prend pas garde, finissent par se transformer en conflit entre personnes. Ces conflits et ces tensions peuvent à leur tour provoquer la rupture des relations entre les équipes et créer des silos au sein de l'organisation. Les équipes antagonistes auront de moins en moins envie de collaborer, quand bien même la nature du travail en organisation les contraint à travailler ensemble.

Compte tenu de ces effets négatifs, il est de plus en plus admis que les managers, en premier lieu les hauts dirigeants, doivent développer des compétences dans ce qu'on appelle la « gestion paradoxale ». Cette gestion comprend, en général, tous les aspects importants de l'organisation (par exemple, la structuration organisationnelle, la conciliation des logiques d'actions dans les orientations et les décisions majeures de l'organisation, la gestion des tensions émotionnelles et interpersonnelles à l'intérieur des équipes). Les tensions paradoxales ont la particularité d'être cycliques, et les risques de résurgence sont bien réels. La gestion du paradoxe organisationnel doit donc être continue. Les générations de managers qui se succèdent à la tête de l'organisation doivent en être conscientes et prêtes à déployer des actions appropriées pour réduire l'effet négatif.

Les paradoxes organisationnels sont partout. Ils sont une manifestation normale de la vie des organisations et de la vie tout court. Il faut cependant reconnaître que la professionnalisation et la spécialisation qui va avec pourrait accentuer leur manifestation, parce que la spécialisation va avec une certaine « rigidification » de la conception du monde chez les spécialistes. La Fondation est susceptible de connaître des tensions paradoxales encore plus fortes du fait qu'elle est dans une phase de passage à la professionnalisation. La suggestion la plus

assurée est celle de la formation des responsables clés pour accroître leur capacité à voir les choses dans leur ensemble, plutôt que de manière parcellaire. Ce texte est un premier effort dans ce sens.

