

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

UNE ÉTUDE DE CAS SUR LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE DE
DUPLICATION PAR ESSAIMAGE FRANCHISÉ EN ÉCONOMIE SOCIALE ET SUR
LES TENSIONS PARADOXALES INHÉRENTES AU PROCESSUS

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

PASCALE LAGACÉ-BRUNET

SEPTEMBRE 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire fut pour moi un projet de grande envergure, qui n'aurait été possible sans la précieuse contribution des informateur.trices ayant accepté de participer à cette recherche. Je tiens à remercier les trois organisations qui ont généreusement accepté de partager leur vécu en lien avec la mise en place d'un projet d'essai franchisé en économie sociale. Il me faut également remercier ma directrice de recherche, Maude Léonard, qui fut d'un grand soutien tout au long de ce processus d'apprentissage. Je la remercie sincèrement pour sa gentillesse, sa confiance en mes habiletés, sa grande disponibilité, ses judicieux conseils et son enthousiasme pour mon sujet d'étude. Un merci également à l'organisme Territoires innovants en économie sociale et solidaire, qui m'a confié la rédaction d'une synthèse des connaissances sur la franchise sociale. Sans eux, je n'aurais probablement jamais envisagé de m'intéresser à ce phénomène. À ma mère, qui m'a écouté parler avec enthousiasme de mes lectures et de mes découvertes tout au long de la rédaction. À mon père, qui m'a transmis l'amour de l'écriture. À mon amoureux, pour son amour inconditionnel et son grand soutien. À Marie-Ève, qui m'a accompagnée au cours de la dernière année et demie et avec qui j'ai gagné en sérénité et en confiance. Un merci tout particulier à la communauté Thèsez-vous, qui a changé mon expérience de rédaction. Merci à Rose, Maggie, Marie-Céline, Anne-Marie, Kathleen, Maude, Stéphanie, Annabelle, Émilie, Julie et toutes les autres personnes que j'ai eu la chance de rencontrer lors de nos séances de rédaction quotidiennes dans Hochelaga !

DÉDICACE

À toutes les tortues de la rédaction qui
sont venues à bout de leur projet de
mémoire ou de thèse à force de constance,
de persistance et d'efforts. Je dédie le
mien à mon Papi, grand amateur des
fables de La Fontaine.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xii
RÉSUMÉ	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I Problématique et état des connaissances.....	5
1.1 L'économie sociale.....	6
1.1.1 Les entreprises d'économie sociale : définition et champ d'action	6
1.1.2 Les entreprises d'économie sociale comme vecteur d'innovation sociale et de transforme sociale	10
1.2 La diffusion et l'adoption des innovations dans les organisations.....	12
1.3 Le changement d'échelle des initiatives socialement innovantes	13
1.4 La duplication comme stratégie permettant la reproduction d'initiatives socialement innovantes	15
1.4.1 Les stratégies de duplication des innovations sociales	23
1.4.2 La duplication par essaimage franchisé	27
1.5 La gestion des tensions paradoxales.....	34
1.5.1 Les tensions et paradoxes inhérents aux entreprises d'économie sociale.....	34
1.5.2 Les tensions et paradoxes inhérents à l'essaimage franchisé.....	36
1.6 Les objectifs de la recherche	40
1.7 La pertinence scientifique et sociale de la recherche	42
CHAPITRE II Cadre conceptuel et théorique	43

2.1	Les composantes de la diffusion des innovations.....	44
2.1.1	L'innovation.....	45
2.1.2	La communication	48
2.1.3	La dimension temporelle.....	49
2.1.4	Le système social	53
2.2	Les tensions et paradoxes en économie sociale.....	55
2.2.1	La perspective des paradoxes.....	57
2.2.2	Vers une catégorisation des tensions paradoxales	59
2.2.3	Les réponses face aux tensions paradoxales	64
2.3	La représentation graphique du cadre conceptuel et théorique	70
CHAPITRE III Cadre méthodologique		72
3.1	Le contexte de la recherche	73
3.2	La posture épistémologique.....	74
3.3	La recherche qualitative et le raisonnement inductif.....	75
3.4	L'étude de cas unique comme devis de recherche	77
3.5	L'échantillonnage : la sélection du cas et des participants.....	78
3.6	La collecte de données primaires et secondaires.....	80
3.6.1	Les techniques de collecte de données primaires	81
3.6.2	Les instruments de collecte de données primaires.....	82
3.6.3	L'utilisation des données secondaires internes et externes.....	85
3.7	L'analyse des données qualitatives	86
3.7.1	Le processus inductif d'analyse des données.....	86
3.7.2	L'étude empirique des paradoxes	91
3.8	Les critères de scientificité de la recherche.....	93
3.9	Les considérations éthiques.....	95
3.10	Les limites méthodologiques de la recherche.....	95
CHAPITRE IV Présentation du cas.....		97
4.1	La description de l'organisation porteuse.....	98
4.1.1	L'offre de services	98
4.1.2	Les retombées sociales.....	99
4.1.3	La structure organisationnelle.....	100
4.1.4	Les partenaires financiers et de services.....	101

4.1.5	Les perspectives de développement.....	102
4.2	La description du premier partenaire franchisé.....	102
4.2.1	L'offre de services	102
4.2.2	Les retombées sociales.....	104
4.2.3	La structure organisationnelle.....	105
4.2.4	Les partenaires financiers et de services.....	105
4.2.5	Les perspectives de développement.....	106
4.3	La description du deuxième partenaire franchisé.....	106
4.3.1	L'offre de services	106
4.3.2	Les retombées sociales.....	108
4.3.3	La structure organisationnelle.....	108
4.3.4	Les partenaires financiers et de services.....	108
4.3.5	Les perspectives de développement.....	109
CHAPITRE V Présentation des résultats.....		110
5.1	La trajectoire de mise en place d'une stratégie d'essaiage franchisé.....	111
5.1.1	Les moteurs du développement et les objectifs du projet.....	111
5.1.2	La définition du projet	113
5.1.3	L'avantage stratégique du projet.....	114
5.1.4	La capacité de mise en œuvre	115
5.1.5	Le travail de mise en œuvre	117
5.2	Les caractéristiques du projet d'essaiage franchisé.....	126
5.2.1	La compatibilité du projet avec la culture de l'organisation.....	126
5.2.2	L'avantage relatif et les inconvénients perçus du projet.....	128
5.2.3	La complexité du projet	130
5.2.4	La possibilité de tester la boîte à outils.....	131
5.3	Les mécanismes de communication formels et informels.....	134
5.3.1	La gestion de l'information et des communications.....	134
5.3.2	La communication informelle et les rumeurs	135
5.3.3	La communication entre l'organisation porteuse et les partenaires franchisés	138
5.3.4	La communication du projet à l'externe	139
5.4	Le système social.....	141
5.4.1	Les caractéristiques de l'environnement interne.....	141
5.4.2	Les caractéristiques de l'environnement externe.....	143
5.5	Le paradoxe de performance	149

5.5.1	La tension entre la dimension sociale et la dimension économique	149
5.5.2	La tension entre les demandes contradictoires des parties prenantes ...	152
5.6	Le paradoxe d'identité.....	155
5.6.1	La tension entre l'individuel et le collectif	155
5.6.2	La tension entre divers rôles	155
5.6.3	La tension entre engagement et indifférence	156
5.7	Le paradoxe d'organisation	158
5.7.1	La tension entre idéalisme et pragmatisme.....	158
5.7.2	La tension entre audace et gestion du risque	159
5.7.3	La tension entre collobaration et contrôle.....	159
5.7.4	La tension entre flexibilité et efficience.....	161
5.7.5	La tension entre coopération et compétition.....	161
5.7.6	La tension entre la pensée à court terme et la pensée à long terme	163
5.7.7	La tension entre hiérarchie et démocratie	164
5.8	Le paradoxe d'apprentissage	166
5.8.1	La tension entre stabilité et changement.....	166
5.8.2	La tension entre exploitation et exploration.....	166
5.8.3	La tension entre la pensée mainstream et la pensée alternative.....	167
CHAPITRE VI Discussion des résultats.....		170
6.1	Le rappel des objectifs de la recherche.....	170
6.2	Le processus de mise en place du projet d'essaiimage franchisé	171
6.2.1	La trajectoire de mise en place du projet d'essaiimage franchisé.....	171
6.2.2	Les caractéristiques du projet d'essaiimage franchisé	177
6.2.3	La communication entourant le projet d'essaiimage franchisé.....	179
6.2.4	Le système social	182
6.3	Les tensions paradoxales inhérentes à l'essaiimage franchisé	185
6.3.1	Les tensions inhérentes au paradoxe de performance.....	186
6.3.2	Les tensions inhérentes au paradoxe d'identité	187
6.3.3	Les tensions inhérentes au paradoxe d'organisation.....	188
6.3.4	Les tensions inhérentes au paradoxe d'apprentissage.....	190
6.4	Les stratégies de réponse aux tensions paradoxales	192
6.5	La contribution à la recherche	194
6.6	La contribution à la pratique.....	196
CONCLUSION.....		197

ANNEXE A Thèmes et instruments de mesure.....	199
ANNEXE B Guide thématique d'entretien.....	200
BIBLIOGRAPHIE.....	201

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Les composantes de l'innovation sociale	11
1.2 Le continuum des stratégies de duplication en économie sociale	24
2.1 Les cinq étapes du processus d'innovation dans les organisations	51
2.2 Les variables indépendantes liées à la capacité d'innovation de l'organisation.....	53
2.3 Les paradoxes dans les coopératives	60
2.4 Le modèle d'équilibre dynamique de gestion des paradoxes	68
2.5 La représentation graphique du cadre conceptuel et théorique	71
3.1 Le processus d'analyse inductive des données empiriques	87
4.1 L'organigramme de l'organisation porteuse.....	101

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Les sources de tensions dans la relation entre l'organisation porteuse et le partenaire franchisé.....	37
3.1 L'identification des participants de l'échantillon	80
3.2 La synthèse des sources de données primaires et secondaires mobilisées	86
5.1 La synthèse des données primaires recueillies au sujet de la dimension temporelle	124
5.2 La synthèse des grandes étapes du processus d'essaimage franchisé	125
5.3 La synthèse des données primaires recueillies au sujet des caractéristiques du projet d'essaimage franchisé	133
5.4 La synthèse des données primaires recueillies au sujet des mécanismes de communication formels et informels.....	140
5.5 La synthèse des données primaires recueillies au sujet du système social.....	148
5.6 La synthèse des données primaires recueillies au sujet des tensions inhérentes au paradoxe de performance.....	154
5.7 La synthèse des données primaires recueillies au sujet des tensions inhérentes au paradoxe d'identité	157
5.8 La synthèse des données primaires recueillies au sujet des tensions inhérentes au paradoxe d'organisation.....	166
5.9 La synthèse des données primaires recueillies au sujet des tensions inhérentes au paradoxe d'apprentissage.....	170

A.1	Thèmes et instruments de mesure.....	199
B.1	Guide thématique d'entretien	200

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

BaO	Boîte à outils
CA	Conseil d'administration
CdP	Communauté de pratique
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et services sociaux
CRISES	Centre de recherche sur les innovations sociales
DG	Direction générale
ÉS	Économie sociale
EÉS	Entreprise d'économie sociale
MEI	Ministère de l'Économie et de l'Innovation
MELS	Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur
ISQ	Institut de la statistique du Québec
OBNL	Organisme à but non lucratif
RQIS	Réseau québécois en innovation sociale
TIESS	Territoires innovants en économie sociale et solidaire

RÉSUMÉ

Ce mémoire porte sur l'analyse d'un cas de duplication par essaimage franchisé en économie sociale (ÉS) en tant qu'innovation sociale porteuse de tensions paradoxales. Il poursuit deux objectifs, soit celui de décrire le processus d'essaimage franchisé et celui de repérer les tensions paradoxales inhérentes à sa mise en place et les manières de composer avec celles-ci. Pour atteindre ces objectifs, la méthode de recherche est qualitative et s'appuie sur une approche interprétativiste. Les résultats de recherche se fondent sur une étude de cas en profondeur, incluant la participation de trois entreprises d'économie sociale (EÉS) (l'entreprise porteuse et les deux partenaires franchisés). L'analyse se base sur des entrevues individuelles semi-directives menées auprès des gestionnaires et administrateur.trices (six entrevues), des séances d'observation participantes de réunions de travail et de communautés de pratique (neuf séances) ainsi qu'à partir de documents d'archives et de références (les rapports annuels de 2016-2017 et 2017-2018). Les résultats montrent que, dans le cas étudié, la mise en place d'une stratégie de duplication par essaimage franchisé ne suit pas une trajectoire précise et rectiligne. En s'appuyant sur la théorie de la diffusion des innovations de Rogers (2003), celle-ci serait influencée et parfois contrainte par les caractéristiques, les motivations et la compatibilité des entreprises concernées, l'état d'avancement et la nature de l'initiative innovante, la qualité des communications internes et externes et les caractéristiques du système social plus large (relation avec l'environnement externe et les partenaires) dans lequel il s'insère. Aussi, les résultats montrent que le processus d'essaimage franchisé est traversé de tensions paradoxales de performance, d'identité, d'organisation et d'apprentissage (Audebrand, Camus et Michaud, 2017) que les entreprises tentent de gérer par des stratégies actives et défensives. L'utilisation des stratégies défensives dans ce cas a eu pour effet de renforcer les tensions plutôt que de les atténuer.

Mots clés : économie sociale, entreprises d'économie sociale, innovation sociale, changement d'échelle, duplication, essaimage franchisé, diffusion, tensions, paradoxes

ABSTRACT

This exploratory research analyses a case of franchised duplication in the social economy as a social innovation that carries paradoxical tensions. It has two objectives: to describe the franchised process and to identify the paradoxical tensions inherent in its implementation and the ways to deal with them. To achieve these objectives, the research method is qualitative and based on an interpretative approach. The research results are based on an in-depth case study, including the participation of three social economy enterprises (the lead enterprise and the two partner enterprises). The analysis is based on semi-directive one-on-one interviews with leaders (six interviews in total), participant observation sessions from working meetings and communities of practice (nine sessions), and archival and reference documents (annual reports 2016-2017 and 2017-2018). The results show that, in the case studied, the implementation of a franchised duplication strategy does not follow a precise and straight line trajectory. Based on Rogers' (2003) diffusion of innovations theory, it would be influenced and sometimes constrained by the characteristics, motivations and compatibility of the companies involved, the status and nature of the innovative initiative, the quality of internal and external communications, and the characteristics of the broader social system (relationship with the external environment and partners) in which it is embedded. Also, the results show that the franchised process is subject to paradoxical tensions in performance, identity, organization and learning (Audebrand, Camus and Michaud, 2017) that organizations are trying to manage through active and defensive strategies. The use of defensive strategies in this case has had the effect of increasing rather than reducing tensions.

Keywords : social economy, social economy enterprise, social innovation, scale up, duplication, social franchise, diffusion, tensions, paradoxes.

INTRODUCTION

L'économie sociale (ÉS) est aujourd'hui reconnue comme une modalité importante du développement territorial partout au Québec, conjuguant développement social et économique (Camus, 2017). Selon les dernières données disponibles valides, l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2019) estime à environ 11 200 le nombre d'entreprises d'économie sociales (EÉS) au Québec en 2016. Ces entreprises sont reconnues pour leurs contributions au développement local (Pôle d'économie sociale, s.d), à la richesse collective et à la vitalité économique des territoires (Québec, 2013) à travers « [...] la création d'emplois et le développement de compétences, le soutien social, l'environnement durable, la croissance économique et le développement des quartiers » (Canada, 2005, p.1). Loin d'être marginales, les EÉS se développent en interface et en complémentarité avec les institutions publiques et les entreprises à finalité lucrative pour produire de la richesse et du bien-être selon des logiques différentes (Audebrand, 2018a; Bouchard et Richez-Battesti, 2008). Ce faisant, l'ÉS représente en soit un pôle institutionnel de l'économie contemporaine (Bouchard et Richez-Battesti, 2008).

Malgré l'essor de l'ÉS et son apport essentiel au développement des territoires dévitalisés (Bouchard, 2004), son potentiel reste encore à être pleinement réalisé (Galitopoulou et Noya, 2016). La diversification croissante des besoins sociaux et l'étendue des enjeux environnementaux appellent à renforcer la présence des EÉS (Galitopoulou et Noya, 2016), en tant qu'instrument entre autres de lutte contre l'exclusion des personnes (Bouchard, 2004). Il existe pour cela deux grandes avenues. La première consiste à encourager l'émergence de nouvelles initiatives collectives socialement innovantes, tandis que la seconde consiste à favoriser le changement d'échelle de solutions déjà existantes (Avisé, 2014a). Le terme changement d'échelle est à l'ÉS ce que le terme croissance est aux entreprises à but lucratif traditionnelles. Le premier désigne l'ensemble des stratégies grâce auxquelles les EÉS peuvent accroître leurs retombées positives sur la société, en renforçant « [...] leur capacité à

être utile socialement » (Avisé, 2019). Le second a une teneur plus mercantile, l'objectif des entreprises à but lucratif traditionnelles étant de générer davantage de profits à travers leur expansion dans de nouveaux marchés (Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017; Galitopoulou et Noya, 2016).

Pour faire croître leurs retombées sociales et environnementales, certaines EÉS choisissent de diffuser leur modèle (leur solution innovante à un problème sociétal) dans de nouveaux emplacements géographiques (André, Gheerbrant et Pache, 2014). Elles espèrent de cette façon répondre aux besoins d'un plus grand nombre de personnes, en contribuant à la résolution d'un problème social particulier. Parmi les stratégies de duplication des innovations sociales recensées dans la littérature sur le changement d'échelle, c'est l'essaimage franchisé qui éveille notre intérêt de chercheur compte tenu de la complexité associée à sa mise en oeuvre. Il s'agit d'un concept encore méconnu et relativement peu théorisé (Zafeiropoulou et Koufopoulos, 2013; Tracey et Jarvis, 2007), reprenant et adaptant quelques principes clés de la franchise commerciale (Tracey et Jarvis, 2007). De ces similitudes avec la franchise commerciale découlent d'inévitables tensions, paradoxes et interrogations sur la façon de mettre en oeuvre la duplication par essaimage franchisé, dans le respect des valeurs collectives et en tenant compte des principes et règles de fonctionnement des EÉS¹.

À notre connaissance, peu d'expériences d'essaimage franchisé ont été documentées empiriquement et scientifiquement au Québec, encore moins sous l'angle des tensions et paradoxes organisationnels et en tenant compte de l'effet du caractère collectif des EÉS sur le processus de mise en oeuvre. De manière plus spécifique, nous en savons encore peu sur les tensions paradoxales d'organisation interne et sur celles liées aux relations inter-organisationnelles de l'essaimage franchisé. Qui plus est, ce sujet nous semble particulièrement d'actualité, à une époque où la question du développement territorial au

¹ Il s'agit d'un constat établi lors de la collecte de données.

Québec est l'objet de nouvelles préoccupations² (Camus, 2017). Conséquemment, l'objectif de cette étude consiste à combler cette lacune empirique et théorique en nous intéressant spécialement aux tensions paradoxales inhérentes au processus de mise en place d'une stratégie d'essaiimage franchisé. Nous proposons pour cela d'étudier le projet de duplication par essaimage franchisé élaboré par une EÉS montréalaise. Décrit simplement, ce projet consiste en la diffusion d'un programme de raccrochage scolaire développé par une EÉS (l'organisation porteuse) vers deux autres organisations collectives (les partenaires franchisés), par le biais d'une plateforme informatisée visant à faciliter le transfert de connaissances et le partage d'expertises entre les professionnels oeuvrant auprès des jeunes. Dans le cadre de ce mémoire, nous envisageons le projet d'essaiimage franchisé comme une innovation sociale organisationnelle en soi, laquelle vise la diffusion d'une innovation sociale développée par l'entreprise (le programme de raccrochage), en réponse à un besoin sociétal préalablement identifié (le nombre élevé de décrocheurs et l'impossibilité d'en desservir davantage au sein de l'organisation porteuse sans dénaturer l'approche personnalisée), à travers le développement et l'utilisation d'une innovation technologique (la plateforme informatisée interactive).

À travers la revue de la littérature et la collecte de données empiriques, nous tenterons de répondre à la question de recherche suivante :

Qu'est-ce qui caractérise le processus d'essaiimage franchisé au sein des EÉS ?

Afin de contribuer à l'avancement des connaissances, nous proposons une recherche à la fois descriptive et exploratoire visant à mieux comprendre les stratégies de gestion des tensions paradoxales associées à ce type de développement en ÉS. Cette démarche de recherche devrait ouvrir des pistes de réflexions sur le caractère innovateur de l'essaiimage franchisé et sur son potentiel pour mettre « [...] en valeur les innovations sociales québécoises et les faire

² Avec la récente abolition des Centre locaux de développement (CLD) et des Conférences régionales des élus (CRÉ).

connaître ici et à l'extérieur du Québec. » (RQIS, 2011, p.5). Nous articulons pour cela la littérature sur la duplication des innovations sociales et le changement d'échelle (Rogers, 2003; Avise, 2014a; André et Pache, 2014; André, Gheerbrant et Pache, 2014; Tracey et Jarvis, 2007).

Ce mémoire se divise en six chapitres. Le premier consiste en une présentation de la problématique étudiée et vise à démontrer la pertinence empirique et sociale de l'objectif de recherche formulé. Notre regard sur le processus de mise en place d'une stratégie d'essaimage franchisé ainsi que les tensions paradoxales qui le sous-tendent prend appui sur quelques repères théoriques présentés au second chapitre. Ainsi, reprenant les écrits de Rogers (2003), d'Audebrand, Camus et Michaud (2017) et de Smith et Lewis (2011), nous proposons une description approfondie des concepts de diffusion des innovations, de tensions et de paradoxes. Le troisième chapitre présente la perspective que nous défendons (itérative et ouverte) ainsi que la démarche méthodologique de collecte d'analyse des données empiriques. Le quatrième chapitre dresse un portrait des trois organisations ayant accepté de participer à notre étude. Ensuite, alors que le cinquième chapitre se consacre à la présentation des résultats, c'est-à-dire à la description des découvertes entourant le projet d'essaimage franchisé à l'étude, le sixième porte sur leur analyse, leur interprétation et leur mise en relation avec les écrits déjà existants. Ce mémoire se conclut par un retour général sur le projet de recherche et par une présentation de quelques pistes de recherche futures. Dans cette recherche, l'usage du masculin n'a d'autres fins que celle d'alléger le texte.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE ET ÉTAT DES CONNAISSANCES

Ce chapitre se consacre à la problématisation de l'objectif fondamental de notre recherche et vise à en mettre en lumière l'intérêt et la pertinence sur le plan théorique (Cossette, 2009). Nous présentons dans un premier temps les principaux concepts mobilisés par notre sujet (entreprises d'économie sociale, changement d'échelle des innovations sociales, duplication, essaimage franchisé, tensions et paradoxes). Nous poursuivons avec une courte présentation de l'état actuel des connaissances sur l'objet de notre recherche, soit les tensions paradoxales dans un contexte d'essaimage franchisés. Nous nous appuyons pour ce faire sur quelques travaux dominants sur la duplication par essaimage franchisé et sur les tensions et paradoxes qui lui sont inhérentes, en portant notre attention sur les articles les plus récents ou incontournables. Nous mettons ensuite en relief ce qui n'a pas été dit dans la littérature scientifique, tout en démontrant pourquoi il est intéressant de nous y attarder sur le plan théorique. Nous concluons ce chapitre en formulant nos objectifs d'investigation et en explicitant l'apport de cette recherche, de façon à en justifier clairement la pertinence sociale et scientifique.

Pour contextualiser les résultats de cette étude, nous avons mené une revue de la littérature sur le développement des EÉS à travers les thèmes du changement d'échelle des initiatives socialement innovantes, de la duplication, de l'essaimage franchisé et des tensions et paradoxes. Le titre, l'extrait des publications et/ou les mots clés retenus dans le cadre de cette recension comportent au moins un mot tiré de chacun des trois ensembles de termes essentiels à notre étude. Le premier ensemble se rapporte aux termes suivants : économie sociale, innovation sociale, impact (social), le second à ceux-ci : changement d'échelle, duplication, essaimage franchisé, et le troisième à ceux-là : tensions, paradoxes. Puisque le

champ couvert par se mémoire consiste en l'économie sociale, nous proposons d'en faire un tour d'horizon d'entrée de jeu.

1.1 L'économie sociale

1.1.1 Les entreprises d'économie sociale : définition et champ d'action

Pendant plusieurs années, la définition de l'ÉS au Québec ne faisait pas l'unanimité et suscitait même quelques débats sur ce qui en faisait partie ou non (Bouchard, Ferraton et Michaud, 2008; Kearney, 2003; Lévesque et Mendell, 2005). Certains chercheurs sont même allés jusqu'à parler d'un manque de cohérence entourant le « label » ÉS (Kearney, 2003). Plus récemment, l'ÉS s'est institutionnalisée par sa reconnaissance par le gouvernement du Québec et par le Chantier de l'économie sociale en 1996 (Comeau *et al.*, 2002), puis par l'adoption d'une loi-cadre sur l'ÉS en 2013. Selon cette dernière, l'ÉS comprend : « [...] l'ensemble des activités économiques à finalité sociale réalisées dans le cadre des entreprises dont les activités consistent notamment en la vente ou l'échange de biens ou de services... » (Loi sur l'économie sociale, 2013). L'ÉS est donc constituée d'organisations et d'entreprises collectives qui prennent la forme de coopératives, de mutuelles et d'organisations à but non lucratif (OBNL).

En tenant compte des paramètres définis dans cette loi, ce ne sont pas tous les OBNL qui répondent aux critères de l'ÉS. En sont par exemple exclues les regroupements professionnels, les regroupements patronaux, les organisations politiques, les organismes religieux, les organisations syndicales, les administrations publiques, les organismes du secteur parapublic, les chambres de commerce, les équipes sportives professionnelles ou de haut niveau et les fondations et fiducies (Institut de la statistique du Québec, 2019). Dans le Cadre conceptuel pour définir la population statistique de l'économie sociale au Québec élaboré en 2011 par la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, avec la collaboration de l'ISQ et du Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), et sur lequel s'est d'ailleurs basé l'ISQ pour produire le plus récent portrait statistique de l'ÉS au Québec, les auteurs se réfèrent à une définition « [...] large et inclusive de l'ÉS qui couvre les domaines de l'économie sociale, sans but lucratif, coopérative et mutualiste, et de l'action communautaire et de l'action

communautaire autonome, tels que généralement reconnus au Québec. » (Bouchard, Cruz Filho et St-Denis, 2011, p.XV). La définition de l'ÉS retenue dans le cadre de ce mémoire se base sur celle présentée dans ce cadre conceptuel, du point de vue des formes juridiques d'organisation incluses, et sur les principes et règles de fonctionnement énoncés dans la loi-cadre.

Quelle que soit leur forme ou le secteur à l'intérieur duquel elles évoluent, les EÉS ont en commun certains principes de fonctionnement, reconnus légalement : 1) une finalité de services aux membres ou à la collectivité plutôt que de rendement financier, 2) une autonomie de gestion par rapport à l'État, 3) un processus de décision démocratique, 4) la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus et revenus, et 5) la participation, la prise en charge et la responsabilité individuelle et collective (Lévesque et Mendell, 2005 ; Defourny, 2005 ; Bouchard, 2011 dans *L'économie sociale vecteur d'innovation sociale : l'expérience du Québec*). De plus, leur action se fonde sur des valeurs de liberté, d'égalité et de solidarité (Bouchard, Cruz Filho et St-Denis, 2011) et s'inscrit dans la durée, ce qui signifie qu'elles ont la volonté d'offrir des biens ou des services de façon continue plutôt que de façon temporaire (Mertens *et al.*, 2010).

Plus concrètement, les EÉS proposent des missions variées en réponse à des nécessités découlant d'échecs du marché ou du gouvernement (Lévesque, 2002; Bouchard, 2006; Malo et Vézina, 2005; Bouchard et Richez-Battesti, 2008) ou en réponse aux aspirations des communautés (Lévesque, 2002; Bouchard, 2006). On les retrouve d'ailleurs dans une diversité de secteurs d'activité économique (enseignement, services de garde, organisations civiques et sociales, habitation et location, art, culture et médias, loisir et tourisme) (Institut de la statistique du Québec, 2019). Comme le soutient Bouchard (2006), elles ne se limitent toutefois pas seulement aux secteurs délaissés par les organismes publics ou les entreprises privées à but lucratif traditionnelles mais elles développent des manières de faire à la fois similaires et différentes. Par exemple, tout en bénéficiant d'une liberté décisionnelle face à l'État, certaines EÉS reçoivent des subventions publiques pour financer leurs services (Laville et Nyssens, 2001).

En plus d'être le fruit d'une dynamique collective (Bouchard, Cruz Filho et St-Denis, 2011), comme en témoignent leurs formes juridiques organisationnelle, les EÉS sont animées par la volonté d'entreprendre autrement (Mertens *et al.*, 2010) :

Si elles partagent avec les entreprises « classiques » l'affirmation d'un projet de nature économique et la nécessité de dégager des excédents pour en assurer la pérennité, elles se distinguent cependant très clairement par leur finalité : la recherche de bénéfices n'y est pas une fin en soi ; elle constitue un moyen au service d'une finalité sociale. (Mertens *et al.*, 2010, p.18)

Ainsi, contrairement aux entreprises à but lucratif traditionnelles, les finalités poursuivies par les EÉS ne sont pas centrées sur la maximisation du rendement financier au bénéfice des apporteurs de capitaux ou actionnaires (Bouchard, 2011; Bouchard, Cruz Filho et St-Denis, 2011, Mertens *et al.*, 2010). Leurs finalités, qualifiées de sociales, englobent toutes les activités qui visent à 1) lutter contre l'exclusion et renforcer la cohésion sociale, 2) lutter contre les inégalités Nord-Sud et favoriser la cohésion sociale, 3) offrir des services de qualité dans les soins de santé, l'action sociale et la culture, 4) protéger l'environnement et favoriser le développement durable et 5) défendre les droits et les intérêts des consommateurs, travailleurs ou des minorités (Mertens *et al.*, 2010). Comme le rappellent très justement Mertens *et al.* (2010), en qualifiant cette caractéristique de tautologique, il importe de se rappeler que les EÉS sont avant tout des entreprises (Mertens *et al.*, 2010). En effet, puisqu'elles produisent des biens et/ou des services, elles « [...] s'incrustent dans le champs des activités économiques de production. » (p.20). Les EÉS se distinguent cependant des entreprises à but lucratif traditionnelles entre autres par les modalités d'utilisation de leurs bénéfices. Les surplus générés doivent « [...] être réutilisés dans la logique de la finalité sociale, par exemple pour développer des activités ou pour réduire le prix demandé pour les services proposés. » (Mertens *et al.*, 2010, p.28).

La pérennité des EÉS dépend de leur capacité à maintenir l'équilibre entre l'accomplissement de leur mission sociale et de leur capacité à rester économiquement viable (Avisé, 2014c). Les dimensions sociales et financières sont donc interdépendantes, bien que source d'éventuels conflits ou tensions (Smith *et al.*, 2012). Malgré des différences évidentes entre l'entrepreneuriat capitaliste et l'entrepreneuriat collectif, « [...] de nombreux outils qui sont

mis au point par l'un sont profitables à l'autre. » (Audebrand, 2018a, p.89). On constate d'ailleurs que les EÉS reprennent un certain nombre de procédés et d'outils développés initialement dans les entreprises à but lucratif traditionnelles, font des profits et planifient des levées de fonds pour soutenir leurs activités (Audebrand, 2018a ; André, Gheerbrant et Pache, 2014).

Enfin, selon Mertens *et al.* (2010), ces entreprises se fondent sur un modèle de gestion particulièrement complexe découlant d'une tension permanente entre la finalité sociale et la performance économique, d'une multiplicité de parties prenantes (clients, bénéficiaires, pouvoirs publics, donateurs privés, travailleurs rémunérés ou volontaires, d'autres EÉS) et d'une difficulté à évaluer les retombées sociales de leur action. La complexité inhérente aux EÉS se manifeste notamment au niveau de leur structure de gouvernance, que Mertens *et al.* (2010) définissent largement comme :

[...] un ensemble de principes, de pratiques et d'organes qui régissent non seulement les modalités de coordination, d'interaction et de répartition des pouvoirs entre les acteurs d'une entreprise, mais également les relations entre l'entreprise et son environnement plus ou moins proche ou, pour reprendre un terme communément utilisé, entre l'entreprise et ses « parties prenantes ». (p.220)

Dans les EÉS, qui fonctionnent selon un principe de non-domination du capital, « [...] chaque membre associé à l'entreprise, quel que soit son apport en capital, [a] le même pouvoir dans le processus de décision... » (Mertens *et al.*, 2010, p.26). Autrement dit, le processus est démocratique en ce sens qu'il ne lie pas le pouvoir des membres au capital détenu (Mertens *et al.*, 2010). Considérant la complexité inhérente aux EÉS, du fait de leurs pratiques de gestion démocratique (à l'interne, à travers l'implication des membres dans les organes de décision ou à l'externe, en encourageant la représentation des intérêts des collectivités), de leur dynamique participative et collective, de leurs règles de fonctionnement et des difficultés de gestion qui peuvent en découler (Mertens *et al.*, 2010), il nous semble particulièrement pertinent de s'intéresser aux tensions paradoxales lors de la mise en place d'une stratégie de duplication par essaimage franchisé au sein des entreprises issues de l'entrepreneuriat collectif.

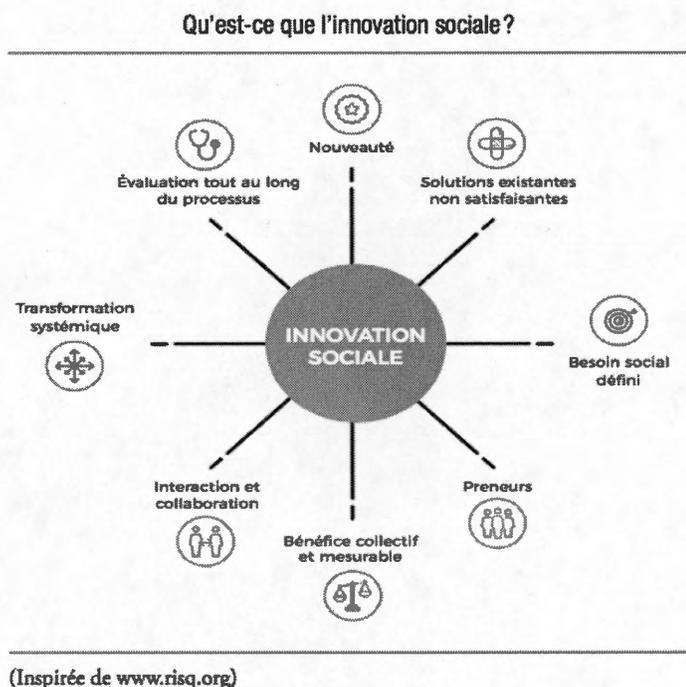
1.1.2 Les entreprises d'économie sociale comme vecteur d'innovation sociale et de transforme sociale

Compte tenu de leur constitution et de la nature du rapport que les EÉS entretiennent avec le marché et l'État, leur émergence est une innovation sociale en soi puisqu'elle « [...] correspond de fait à l'entrée d'un joueur constitué différemment. » (Malo et Vézina, 2003, p.6). La notion d'innovation sociale est de plus en plus souvent invoquée lorsqu'il est question d'ÉS (Bouchard, 2006). La faculté des EÉS à innover socialement, notamment en réponse à des échecs du marché ou à des insuffisances publiques (Bouchard, 2006 ; Noiseux *et al.*, 2004), est d'ailleurs de plus en plus reconnue dans la littérature. Les travaux du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), dont la mission consiste à produire des connaissances scientifiques sur les innovations sociales, ont permis d'appréhender l'ÉS « [...] en tant que composante d'un système d'innovation sociale où sont exprimées diverses formes de participation, d'organisation, de financement, voire de démocratie... » (Klein, 2017, p.15). Le CRISES (2019) définit les innovations sociales comme de :

[...] [n]ouveaux arrangements sociaux, organisationnels ou institutionnels ou encore nouveaux produits ou services ayant une finalité sociale explicite résultant, de manière volontaire ou non, d'une action initiée par un individu ou un groupe d'individus pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution à un problème ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles. En trouvant preneur, les innovations sociales ainsi amorcées peuvent conduire à des transformations sociales.

Les innovations sociales sont donc des nouveautés permettant une réponse plus adéquate, efficace, juste et durable à un besoin social défini (RQIS, 2011). Elles représentent « [...] une rupture avec l'existant... » (RQIS, 2011, p.3) dans la mesure où elles proposent de « [...] nouvelles façons de faire qui répondent mieux aux besoins des individus et des communautés. » (Audebrand, 2018a, p.120). C'est d'ailleurs pourquoi on dit que « [...] [leur] portée [...] est transformatrice et systémique... » (RQIS, 2011, p.3). Pour être qualifiée d'innovation sociale, une solution doit trouver « [...] preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et [produire] un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. » (RQIS, 2011, p.3). Finalement, « [...] [l]es innovations sociales sont sociales autant dans leurs finalités que dans leurs processus. Elles répondent à des besoins

sociaux tout en créant de nouvelles relations entre des personnes et des groupes qui n'avaient pas nécessairement l'habitude de coopérer. » (RQIS, 2011, p.3). La figure 1.1 ci-dessous résume les principales composantes de l'innovation sociale que nous venons d'énoncer dans sa définition.



Source : Audebrand, 2018, p.120.

Figure 1.1 Les composantes de l'innovation sociale

Pour les chercheurs du CRISES, les notions d'innovation sociale et de transformation sociale sont inter-reliées (Klein, 2017). Pour Audebrand (2018b), « [...] toute innovation sociale a un objectif de transformation sociale à plus ou moins long terme... », qu'il soit de nature socio-économique, socio-territorial, socio-technique ou socio-politique (Audebrand, 2018a). Les choix stratégiques des EÉS ont la particularité d'être « [...] mus par une perspective de transformation de la société plutôt que par la recherche d'une position sur le marché. » (Malo et Vézina, 2003, p.6). Westley et Antadze (2010) abondent dans le même sens en évoquant

que la notion d'innovation sociale implique nécessairement un changement au plan systémique. Si les innovations sociales naissent a priori de l'identification d'un problème existant non résolu (RQIS, s.d), il faut aussi que le contexte économique et politique y soit favorable (crise, politique gouvernementale...) et que les acteurs aient la volonté « [...] d'œuvrer ensemble à la recherche d'une réponse...» (RQIS, 2011, p.3) au problème identifié. L'innovation sociale a donc une forte dimension collective et collaborative, dictée par la complexité des enjeux ciblés (Delannon, 2018). Pour qu'une innovation sociale agisse comme vecteur de transformation sociale, il faut en multiplier et en diffuser les activités. Selon certains, la volonté des EÉS d'élargir la portée de leur action leur est intrinsèque (Uvin, Jain et Brown, 2000). Cela veut-il dire que le changement d'échelle est un impératif moral pour les EÉS ?

Lorsque l'on s'intéresse à l'étude des stratégies ou mécanismes permettant d'étendre la portée d'une initiative socialement innovante, on doit considérer l'apport de la littérature sur la diffusion des innovations et de la littérature sur le changement d'échelle, (Davies et Simon, 2013; Goldman, 2003). La première traite notamment de la façon dont les innovations sont adoptées par les individus, tandis que la seconde s'intéresse aux stratégies permettant aux EÉS de maximiser leurs retombées sociales.

1.2 La diffusion et l'adoption des innovations dans les organisations

De manière générale, l'innovation est décrite comme une dimension indispensable de la vie organisationnelle, permettant aux entreprises d'améliorer leurs processus, de proposer de nouveaux produits ou services, d'augmenter leur efficacité et leur rendement (Réseau Entreprise Canada, s.d; Ardimento *et al.*, 2005). Dans certains cas, elle leur permet de se positionner plus avantageusement face à la concurrence (Ardimento *et al.*, 2005). La diffusion d'une nouveauté dans les organisations est toutefois décrite comme un phénomène complexe à mettre en œuvre (Van de Ven, 1991). D'une part, l'innovation peut être difficile à implémenter parce qu'elle introduit des changements dans un environnement constitué de pratiques, de méthodes et de techniques déjà bien enracinées (Ardimento *et al.*, 2005). C'est d'ailleurs pourquoi elle n'est pas toujours bien reçue par les parties prenantes internes, qui

n'en saisissent pas nécessairement les avantages potentiels (Ardimento *et al.*, 2005). D'autre part, parce que les organisations sont des structures complexes en soi (Van de Ven, 1991).

Nombreux sont les chercheurs issus de différentes disciplines académiques (e.g. anthropologie, sociologie, éducation, communication, marketing, géographie) à étudier la question de la diffusion et de l'adoption des innovations (Rogers, 1983, p.45; Higa *et al.*, 1997 ; Aiztrauta, Ginters et Piera Eroles, 2015). À ce sujet, bon nombre d'écrits examinent les raisons pour lesquelles certaines innovations réussissent à se diffuser tandis que d'autres non (Davies et Simon, 2013). La contribution de Rogers (2003) à cette littérature est particulièrement importante, si bien que plusieurs chercheurs se fondent sur ses travaux pour appréhender le phénomène (Aiztrauta, Ginters et Piera Eroles, 2015). C'est également ce que nous proposons de faire dans le cadre de cette étude en retenant la théorie de la diffusion des innovations de Rogers (2003) en guise de cadre théorique.

Globalement, ses écrits permettent une meilleure compréhension du comportement des individus ou des organisations dans le processus de diffusion des innovations. Bien que nous reconnaissons l'intérêt de cette théorie dans l'étude de l'essaiage franchisé, nous lui en reconnaissons aussi des limites. Par exemple, Rogers (2003) s'intéresse à la diffusion des innovations technologiques tandis que nous traitons plutôt d'une innovation sociale organisationnelle (l'essaiage franchisé en ÉS), laquelle vise la diffusion d'une innovation sociale (un programme de rattachage scolaire) par le biais d'une innovation technologique (une plateforme informatisée prenant la forme d'une boîte à outils (BaO)). Dans la sous-section suivante, nous nous intéressons à la définition du changement d'échelle que nous jugeons nécessaire pour faciliter la compréhension de l'un des concepts centraux de cette recherche, soit la duplication par essaiage franchisé.

1.3 Le changement d'échelle des initiatives socialement innovantes

On définit le changement d'échelle comme un processus par lequel « [...] la structure cherche à préserver ou à maximiser son impact social, en renforçant son organisation ou en s'appuyant sur son écosystème. » (Avisé, 2014c, p.11). La notion de maximisation des

impacts sociaux, voulant que l'entreprise réponde plus efficacement à la finalité sociale qu'elle s'est donnée sans pour autant mettre en péril son équilibre économique est centrale à ce type de développement en ÉS (Avisé, 2014c; Lafrance *et al.*, 2006; Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017). À cet égard, la reconnaissance de l'apport des EÉS dépend entre autres de leur faculté à mesurer et démontrer les retombées de leurs actions et à en suivre l'évolution (Avisé, 2014c). Le changement d'échelle se distingue donc des stratégies mises en place par les entreprises privées à but lucratif, dont l'objectif est de générer davantage de profits à travers leur expansion dans de nouveaux marchés (Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017; Galitopoulou et Noya, 2016).

Les raisons qui poussent les EÉS à changer d'échelle sont multiples et liées de manière plus ou moins directe à l'impact social visé (Avisé, 2014c). Par exemple, il peut s'agir de gagner en visibilité, de se positionner face à la concurrence, de se refaire une santé financière, de gagner en efficacité, de proposer un nouveau produit ou service pour mieux répondre aux besoins des usagers, d'augmenter sa capacité d'influence auprès de ses partenaires, d'augmenter le nombre de personnes desservies, de reproduire son impact dans de nouveaux milieux (Avisé, 2014a). On considère que certains objectifs de changement d'échelle sont préalables aux autres. Par exemple, une EÉS dont le contexte économique est fragile consolidera ses activités génératrices d'impact social avant de songer à les reproduire dans de nouveaux milieux (Avisé, 2014c). Dans certains cas, l'objectif spécifique prend une dimension macro et s'opérationnalise à travers la mise en place de pratiques destinées à changer le système dans son ensemble (Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017; El Ebrashi, 2017; Westley et Antadze, 2010; Wesley *et al.*, 2014; Avisé, 2014a). Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet (2017) proposent à cet égard de distinguer le changement d'échelle organisationnel, visant à bonifier ou à reproduire une solution innovante afin d'en augmenter les retombées positives, du changement d'échelle systémique visant « [...] à agir sur les valeurs, les règles, les normes et les politiques qui orientent le fonctionnement de la société. » (p.79).

Si la première étape du processus de changement d'échelle consiste à en formuler l'objectif spécifique, la seconde consiste conséquemment à choisir la ou les stratégies permettant sa

pleine réalisation. Compte tenu du caractère fondamentalement itératif de ce processus (Dees, Battle Anderson et Wei-Skillern, 2004), le choix de la stratégie peut évoluer à travers le temps. Quelle que soit la stratégie choisie, « [...] l'impact social doit rester au centre de l'approche de changement d'échelle, faute de quoi les entreprises risqueraient de se développer en "perdant leur âme" » (Avisé, 2014a, p.9). Il existe plusieurs typologies et nomenclatures des stratégies de changement d'échelle mais la littérature s'entend généralement sur les cinq grandes catégories suivantes, selon des terminologies relativement similaires : coopération, diversification, fusion, dissémination et duplication (Avisé, 2014c; Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017, Galitopoulou et Noya, 2016). Chacune se décline à travers des sous-catégories. L'essaimage franchisé, qui nous intéresse plus particulièrement dans le cadre de ce mémoire, correspond à l'une des modalités de la stratégie de duplication nommée ci-haut. La section suivante consiste en un tour d'horizon de la notion de duplication, un concept qui, selon nos observations, est encore en développement. Ceci dit, bien que la duplication soit considérée comme un sujet d'actualité, on recense un certain nombre d'écrits datant des années 1990 (Young, 1989; Young, Bania et Bailey, 1996; Oster, 1992 ; Oster, 1996; The Conservation Company and Public/Private Ventures, 1994) et du début des années 2000 (Grossman et Rangan, 2001; Errasti *et al.*, 2003). Il s'agirait donc en réalité d'un regain d'intérêt pour la question.

1.4 La duplication comme stratégie permettant la reproduction d'initiatives socialement innovantes

Notre recension des écrits nous a permis d'identifier deux grandes familles de publications traitant de la duplication des initiatives socialement innovantes au-delà du milieu déjà desservi par l'entreprise : les publications destinées aux praticiens et les publications académiques. Les écrits à l'intention des praticiens sont nombreux et prennent aussi bien la forme d'articles que de guides pratiques. Seulement dans le Stanford Social Innovation Review (SSIR), on répertoriait en 2015 plus d'une douzaine d'articles traitant de cette question (Walske et Tyson, 2015). Au Québec, l'organisme de liaison et de transfert Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) a récemment publié une synthèse des connaissances ainsi que deux guides au sujet du changement d'échelle et de la

duplication. Les publications scientifiques revues par les pairs se font toutefois plus rares, sans être inexistantes, comme le soulignent Walske et Tyson (2015) et Asemota et Chahine (2017).

Comme d'autres l'ont fait avant nous, nous remarquons que la duplication des initiatives socialement innovantes suscite un vif intérêt chez les praticiens et les chercheurs en ÉS (Walske et Tyson, 2015; Dees, Battle Anderson et Wei-Skillern, 2004; Bloom et Smith, 2010), puisqu'on y voit une façon d'agir positivement en faveur de l'intérêt collectif (Avisé, 2014a). Selon Holcombe (2012), il est urgent d'intensifier la diffusion des innovations dont le succès a été démontré, à une époque où les enjeux planétaires s'intensifient (pauvreté, dégradation de l'environnement, propagation des maladies, chômage endémique). C'est également ce que suggèrent Ahlert *et al.* (2008) en affirmant que les EÉS ont la responsabilité d'élargir la portée de leur action. D'un autre côté, de nombreuses ressources sont investies dans la création de nouvelles initiatives plutôt que dans la diffusion de celles qui existent déjà (Bradach, 2003). D'une communauté à l'autre, les entreprises réinventent la roue (Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017), mobilisant à chaque fois des ressources qui auraient pu être utilisées ailleurs. Dans un article traitant des innovations sociales, Mulgan (2006) met en cause le manque de mécanismes appropriés pour faire la promotion, l'adaptation et la duplication des initiatives innovantes déjà existantes.

Les travaux empiriques recensés traitent en grande partie des conditions de réussite de la mise en place d'une stratégie de duplication des innovations sociales (e.g. Bloom et Smith, 2010; Bloom et Chatterji, 2009; Avisé, 2014a; Weber, Kröger et Lambrich, 2012; Walske et Tyson, 2015; Mavra, 2011), à travers l'analyse comparative d'études de cas (e.g. Inspire, s.d; Tracey et Jarvis, 2007; Galitopoulou et Noya, 2016; Chowdhury et Santo, 2010; Walske et Tyson, 2015). Ces écrits répondent notamment à un intérêt de plus en plus marqué en provenance du terrain pour des connaissances pratiques (partage de bons coups et de leçons apprises). Un certain nombre d'autres textes traitent des risques et défis de gestion associés à la duplication des innovations sociales (Bradach, 2003). Certains des défis évoqués résultent de la définition des rapports entre les différentes structures en interaction, qu'il soit question de la relation entre la structure porteuse et les partenaires franchisés ou entre les partenaires

franchisés eux-mêmes (Grossman et Rangan, 2001). Tout dépendamment de la stratégie de diffusion choisie, les défis concernent entre autres la mobilisation des ressources, l'optimisation des processus et l'évaluation de la performance (Dees, Battle Anderson et Wei-Skillern, 2004) et la cohérence du regroupement. De ces défis découlent quelques tensions (Grossman et Rangan, 2001), que nous évoquons dans la section suivante. De son côté, Mavra (2011) dénombre quelques barrières à la duplication des innovations : un mauvais choix de partenaire, des résistances internes face au projet de duplication, des difficultés de mobilisation des ressources financières et d'accès aux marchés convoités.

La terminologie employée pour évoquer ce phénomène varie d'un auteur à un autre, témoignant de l'absence de consensus conceptuel observé dans la littérature grise et scientifique pour l'instant. Selon Goldman (2003), la terminologie varie en fonction de la discipline académique du chercheur. Nos lectures nous ont permis d'identifier différents vocables utilisés pour le désigner. Les plus couramment employés sont : « duplication » (ou replication en anglais) (Avisé, 2014c; Berelowitz *et al.*, 2015), « scale up » (Baker, 2004; Constan et Brown 2007; André et Pache, 2014; Larson, Dearing et Backer, s.d), « scale out » (Riddell et Moore, 2015; Wesley *et al.*, 2014), « scale wide » (El Ebrashi, 2017) et « diffusion » (Malo et Vézina, 2003, 2005). En plus de la diversité de termes repertoriés, nous remarquons que la signification ou l'interprétation de ces termes varie dans certains cas d'un auteur ou d'un écrit à l'autre, illustrant leur polysémie et complexifiant naturellement la compréhension que nous en avons. Par exemple, Riddell et Moore (2015), Westley *et al.* (2014) et Hurley (2016) emploient le terme scale up pour désigner les stratégies mises en place pour influencer les lois et politiques gouvernementales. Pour d'autres auteurs (Baker, 2004; Constan et Brown 2007 ; André et Pache, 2014 ; Larson, Dearing et Backer, 2017), il désigne plutôt les stratégies permettant de reproduire le modèle d'une EÉS dans de nouveaux milieux. Personne ne s'étonnera donc de l'ambiguïté entourant ce phénomène en ÉS. Si le langage associé à la duplication des initiatives socialement innovantes et de leur impact positif est relativement nouveau, le phénomène ne l'est pas pour autant. En effet, on inventorie de telles expériences depuis les années 50 et 60 (Higgins, Smith et Walker, 2008).

Définie largement, la duplication désigne l'ensemble des stratégies visant à étendre la portée du modèle ou de la recette développée par une EÉS afin d'en faire profiter d'autres milieux (Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017). Elle passe donc par le partage de compétences entre des entrepreneurs collectifs ayant « [...] déjà expérimenté le modèle souhaité... » et d'autres regroupements de personnes (Malo et Vézina, 2005, p.107). Les termes recette et modèle désignent l'initiative socialement innovante diffusée, qu'il s'agisse d'une approche, d'un projet, d'un programme, d'une activité, d'une politique ou même d'une EÉS dans son ensemble (Berelowitz *et al.*, 2015; Holcombe, 2012). Selon cette définition générale, il s'agit de reproduire les résultats positifs associés au modèle en question et non de le copier-coller tel quel d'un endroit à l'autre (Bradach, 2003). Les auteurs s'entendent pour dire que l'intention derrière la duplication est de créer de la valeur socialement (Malo et Vézina, 2003), dans une logique d'autonomie et d'empowerment (Malo et Vézina, 2005). Devant l'absence de consensus dans la littérature et selon les observations que nous tirons de la littérature, nous définissons la duplication comme une stratégie permettant une réponse plus large à un besoin non comblé par le marché ou par l'état ou aux aspirations des communautés, par la reproduction plus ou moins fidèle d'un projet socialement innovant dans de nouveaux contextes ou emplacements géographiques.

Plus spécifiquement, de notre analyse de la littérature, la duplication des initiatives socialement innovantes présente sept caractéristiques fondamentales. D'abord, elle doit permettre d'élargir la portée d'une initiative socialement innovante à des personnes ou communautés non encore desservies (1^e caractéristique), par la reproduction plus ou moins structurée du modèle d'une organisation dans des contextes similaires (2^e caractéristique). Ceci implique que le modèle ait préalablement été éprouvé et validé à petite échelle (3^e caractéristique) et que la démonstration soit faite de la capacité de l'organisation à mener un projet de duplication sans compromettre l'accomplissement de sa propre mission et la qualité de ses produits/services (4^e caractéristique). Pour mener un projet de duplication, l'organisation doit aussi identifier les meilleures pratiques et les principes fondamentaux du modèle qui assure son succès, dans une perspective de transfert des connaissances à des partenaires franchisés (5^e caractéristique). Ensuite, la duplication passe généralement par la considération des spécificités locales des milieux où sera diffusé le modèle socialement

innovant (6e caractéristique). Finalement, il s'agit d'une stratégie collective qui implique la mise en relation d'une organisation souhaitant faire grandir son impact social et d'un ou de plusieurs partenaires franchisés qui souhaitent bénéficier d'un modèle déjà éprouvé (7e caractéristique). Dans les paragraphes suivants, nous proposons de détailler chacune de ces caractéristiques.

Premièrement, le projet de duplication doit étendre la portée d'une solution innovante à un segment de population dont les besoins sont insatisfaits ou à des communautés non desservies (André et Pache, 2014b ; Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017). Cela se traduit concrètement par l'augmentation du nombre de bénéficiaires (Wesley *et al.*, 2014 ; El Ebrashi, 2017 ; Larson, Dearing et Backer, 2017 ; André et Pache, 2014). Pour qu'une innovation soit adoptée par le plus grand nombre, elle doit offrir une solution adéquate à un problème persistant (Cooley et Kohl, 2016) et rencontrer une réelle demande (André, Gheerbrant et Pache, 2014). La duplication perd donc de son intérêt lorsque les besoins sociaux auxquels elle souhaite répondre sont déjà satisfaits par des acteurs locaux (André, Gheerbrant et Pache, 2014). En somme, toutes les innovations sociales ne sont pas nécessairement destinées à être dupliquées (Hartmann and Linn, 2008; Wesley *et al.*, 2014) et peuvent recourir à une autre stratégie de changement d'échelle pour maximiser son impact social.

Deuxièmement, la duplication passe par la transposition de l'initiative socialement innovante dans de nouveaux milieux ou contextes similaires (Riddell et Moore, 2015; Wesley *et al.*, 2014 ; Avise, 2014c; Berelowitz *et al.*, 2015; André et Pache, 2014), de façon à créer un ensemble « [...] d'entreprises collectives évoluant dans un même secteur d'activités » (Malo et Vézina, 2005, p.107). On assiste à la naissance d'un regroupement plus ou moins formel constitué d'EÉS locales « [...] qui acceptent de se concerter. » (Malo et Vézina, 2005, p.107). Chaque nouvel emplacement doit avoir des retombées comparables à celles de la structure originelle (Larson, Dearing et Backer, 2017). À cet égard, la faculté à mesurer l'impact social a été identifiée dans la littérature comme un prérequis de la mise en place d'une stratégie de duplication sur de nouveaux territoires (Bradach, 2003 dans André et Pache, 2014) ainsi

qu'un précieux outil de suivi (Dees, Battle Anderson et Wei-Skillern, 2004 dans André et Pache, 2014).

Troisièmement, pour qu'une initiative innovante soit dupliquée, elle doit préalablement avoir été éprouvée et validée à petite échelle. Nombreux sont les auteurs à faire mention de cet élément dans leur définition en évoquant la nécessité de reproduire un modèle ou un prototype original dont l'efficacité a déjà été observée et évaluée (Avisé, 2014a; André, Gheerbrant et Pache, 2014; Larson, Dearing et Backer, 2017; The Conservation Company and Public/Private Ventures, 1994; Furano *et al.*, 1995; Mulgan, 2006). Plus concrètement, la solution proposée doit « [...] s'appui[er] sur des opérations/une technologie éprouvée et [avoir] le potentiel de générer des ressources supérieures aux coûts. » (André, Gheerbrant et Pache, 2014). Lorsque le processus de duplication d'une innovation sociale est amorcé sans la vérification des ses retombées positives, les risques de déboires ou d'échecs se multiplient (Hartmann and Linn, 2008). Un développement prématuré peut par exemple engendrer le gaspillage des ressources mobilisées et contrarier les parties prenantes de l'ÉES (Hartmann and Linn, 2008). Ce n'est toutefois pas parce qu'une innovation a montré son efficacité dans un contexte donné qu'il en sera nécessairement de même ailleurs. Similairement, une innovation peut être souhaitable pour certains individus et ne pas l'être pour d'autres (Rogers, 1983). Par exemple, une machinerie agricole développée pour faciliter le labourage des champs pourrait convenir aux grandes fermes québécoises mais être trop dispendieuse pour les fermes plus modestes (exemple inspiré de Rogers, 1983, p.12). Il ne suffit pas uniquement de questionner l'efficacité du modèle avant de le dupliquer. L'organisation doit aussi être en mesure de soutenir le développement.

Quatrièmement, la duplication repose sur faculté de l'organisation à reproduire son modèle, aux moyens de formations et d'autres outils, sans que cela ne compromette la qualité des produits ou services offert (Bloom et Chatterji, 2009). L'entreprise doit être viable économiquement, c'est-à-dire qu'elle doit générer suffisamment de revenus (issus de la vente de biens ou de services, de dons, de subventions, de commandites, de cotisation des membres ou d'investissement, etc.) pour payer ses factures et financer ses activités. Elle doit aussi détenir un modèle d'affaire solide et éprouvé avant de se lancer (Tracey et Jarvis, 2007).

Cinquièmement, pour assurer la reproductibilité de son modèle de départ (Bloom et Chatterji, 2009; Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017), l'entreprise doit le raffiner grâce à l'identification des meilleures pratiques. Ce travail s'inscrit dans une démarche de codification et de standardisation du modèle d'affaire et des procédés de travail (Malo et Vézina, 2003; Malo, Vézina et Audebrand, 2012; Lafrance *et al.*, 2006) visant à harmoniser les expériences initiales et à consolider les acquis (Malo et Vézina, 2003). Le degré de standardisation dépend du nombre de composantes essentielles du modèle que l'entreprise souhaite transférer telles quelles (composantes invariables), comparativement à celles qui peuvent être adaptées (composantes variables) sans compromettre les retombées positives attendues et l'efficacité de l'action (The Conservation Company and Public/Private Ventures, 1994; André, Gheerbrant et Pache, 2014). Malgré la standardisation visant la mise au point d'un modèle viable et diffusable, l'autonomie relative des composantes locales est une caractéristique fondamentale de cette stratégie de changement d'échelle (Malo et Vézina, 2003). Selon Lafrance *et al.* (2006), ce travail de codification des bonnes pratiques est non seulement un facteur de succès de la duplication mais peut aussi servir d'outil de communication à l'externe : « La codification du modèle n'est pas seulement un exercice interne, mais aussi un outil de communication externe qui peut entraîner une demande accrue de services, de nouveaux partenariats et une augmentation des collectes de fonds. » (p.10, notre traduction³).

Les changements organisationnels occasionnés par la formalisation ou la standardisation (révision des procédures, redéfinition des rôles, etc.) sont susceptibles d'éveiller des résistances au sein de l'entreprise qui diffuse (Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017). C'est d'ailleurs pourquoi Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet (2017) suggèrent de faire de la duplication un projet collectif. Selon Jowett et Dyer (2012), « [...] [l]a capacité à surmonter les résistances au changement est essentielle pour toute organisation qui aspire à

³ « Codifying the model is not only an internal exercise, but also an external communication tool that can lead to greater demand for services, new partnerships and increased fundraising. »

dupliquer son innovation sociale... » (p.735, notre traduction⁴). Pour y arriver, Taylor, Nelson et Adelman (1999) suggèrent de mettre en place un climat propice au changement en renforçant les capacités des agents de changement et des membres de l'équipe en général, en planifiant adéquatement le changement et en agissant les difficultés au fur et à mesure qu'elles se présentent. Autrement dit, les gestionnaires doivent faire preuve de proactivité et d'engagement (André, Gheerbrant et Pache, 2014). Si la gestion du changement est une clé de la réussite de la mise en place des stratégies de duplication (Berelowitz *et al.*, 2015), la faculté de l'entreprise à mobiliser les salariés et les autres parties prenantes (volontaires, clients, bénéficiaires, donateurs/financiers, etc.) autour du projet de duplication l'est tout autant (André, Gheerbrant et Pache, 2014; Bloom et Chatterji, 2009).

Sixièmement, sachant que les EÉS naissent de la volonté de répondre à des enjeux locaux, auxquels d'autres entreprises ne sont pas nécessairement sensibles, les entreprises qui dupliquent doivent considérer les spécificités locales des milieux où sera diffusée l'innovation sociale (The Conservation Company and Public/Private Ventures, 1994). Pour Riddel et Moore (2015), c'est la co-construction de connaissances qui permet une meilleure compréhension et prise en compte de particularités locales. La capacité de l'entreprise à adapter sa structure, ses processus, ses produits/services et ses habitudes (Chakravarthy, 1982; Krogh et Cusumano, 2001, Weber, Kröger et Lambrich, 2012) facilite l'appropriation de la nouveauté dans un milieu social (Audebrand, 2018). Définie simplement, l'adaptation consiste à modifier les processus de façon à offrir une réponse adéquate aux besoins locaux (Krogh et Cusumano, 2001). Il s'agit en fait d'un facteur de succès à long terme de la mise en place d'une stratégie de duplication (Avisé, 2014a ; The Conservation Compagny and Public, Private Ventures, 1994; Krogh et Cusumano, 2001) dans la mesure où elle permet aux communautés locales de s'approprier durablement l'innovation sociale diffusée (Audebrand, 2018). Septièmement, la duplication est un projet collectif qui implique la mise en relation de l'organisation porteuse, celle qui diffuse son projet, et d'un ou de plusieurs partenaires locaux, ceux qui reprennent l'initiative localement (Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017,

⁴ « The ability to overcome barriers to change is essential for any organisation attempting to scale-up... »

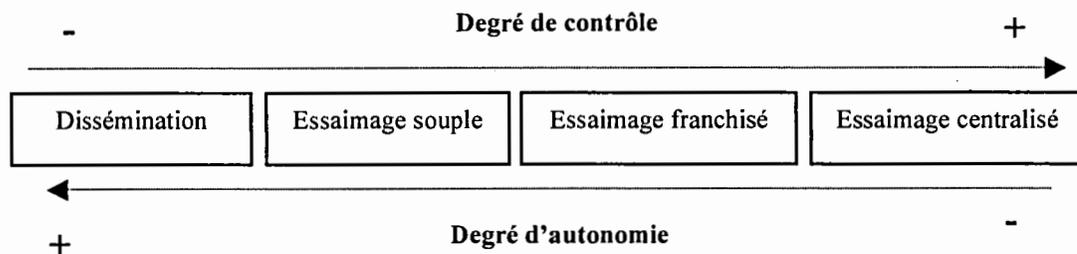
p.51). La relation peut être plus ou moins formelle, tout dépendamment de la stratégie de duplication choisie.

En conclusion, si le concept de duplication est connoté négativement pour certains (Davies et Simon, 2013), la littérature lui reconnaît quelques avantages. Par exemple, la duplication augmente les chances d'obtenir les résultats positifs souhaités grâce au partage de connaissances déjà acquises par une entreprise bien établie (Bradach, 2003). Le partage d'un nom commun, lorsque cela est le cas, facilite en outre l'accès à certaines ressources et à un bassin de clients déjà familiers avec les services de l'entreprise (Bradach, 2003). D'un point de vue plus global, « [...] le fait d'étendre géographiquement le modèle d'une entreprise d'économie sociale et de faire grandir le réseau de structures qui y sont rattachées permet potentiellement d'accroître son influence et son impact sur des causes plus systémiques... » (Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017, p.51).

1.4.1 Les stratégies de duplication des innovations sociales

Un grand nombre d'écrits documentent les stratégies propres à la duplication des initiatives socialement innovantes (Weber, Kröger et Lambrich, 2012). Plusieurs auteurs ont d'ailleurs amorcé un travail de conceptualisation de ces stratégies, sans pour autant proposer la même catégorisation de ces stratégies ou utiliser la même terminologie pour les qualifier. C'est d'ailleurs pourquoi il est parfois difficile pour les néophytes de s'y retrouver. Malgré quelques différences et l'absence d'un véritable consensus, les chercheurs s'entendent généralement pour distinguer les stratégies de duplication permettant une adaptation plus souple et adaptée de l'initiative originale de celles qui en exigent une plus grande fidélité (Grossman et Rangan, 2001; Lyon et Fernandez, 2012; Dees, Battle Anderson et Wei-Skillern, 2004; Berelowitz *et al.*, 2015). Elles sont d'ailleurs fréquemment présentées sous la forme d'un continuum, en fonction du degré de contrôle exercé par la structure porteuse sur la diffusion de son initiative (Grossman et Rangan, 2001, Lyon et Fernandez, 2012; Dees, Battle Anderson et Wei-Skillern, 2004; Berelowitz *et al.*, 2015) et du degré d'autonomie et de liberté d'action dont bénéficient les partenaires franchisés.

Selon André, Gheerbrant et Pache (2014), « [...] [p]lus le concept est fort, précis, consigné, plus le modèle de développement doit s'appuyer sur un contrôle important...» (p.102) afin de préserver l'intégrité de l'initiative diffusée. Ainsi, toutes catégorisations confondues, on retrouve généralement les quatre stratégies générales suivantes, qui sont toutes des stratégies de duplication : 1) la dissémination, 2) l'essaimage souple, 3) l'essaimage franchisé et 4) le développement centralisé (e.g. Dees, Battle Anderson et Wei-Skillern, 2004; Smith et Kistruck, 2014). La figure 1.2 ci-dessous positionne chacune de ces stratégies sur le continuum évoqué précédemment, en fonction du degré de contrôle qu'elles requièrent et du degré d'autonomie qu'elles permettent.



Inspiré de Berelowitz *et al.* 2015

Figure 1.2 Le continuum des stratégies de duplication en économie sociale

Globalement, on dit de la dissémination et de l'essaimage souple qu'ils permettent une adaptation plus libre des concepts diffusés que l'essaimage franchisé et le développement centralisé (André, Gheerbrant et Pache, 2014). Le développement par dissémination, que l'on peut situer à la première extrémité du continuum, fait référence à la mise à disposition volontaire d'informations afin que d'autres organisations s'en inspirent (Pache et Chalencon, 2007; Chalencon et Pache, 2006), se les approprient et génèrent à leur tour un impact social ou environnement positif dans leurs communautés (Avisé, 2014c). Les médias sociaux se révèlent de précieux outils dans la mise en œuvre d'une telle stratégie, permettant le libre accès à des informations et connaissances déjà développées (Bradach, 2010). Cette stratégie est généralement décrite comme facile à mettre en œuvre (Dees, Battle Anderson et Wei-Skillern, 2004), puisqu'elle nécessite généralement peu de ressources et de coordination de la

part de l'EÉS qui diffuse de l'information (Dees, Battle Anderson et Wei-Skillern, 2004). Qui dit peu de coordination dit aussi peu de contrôle sur la façon dont l'information est reprise, adaptée et mise en œuvre localement (Dees, Battle Anderson et Wei-Skillern, 2004). Compte tenu de cette absence de suivi, il est possible que les effets positifs générés ne soient pas comparables à ceux obtenus dans le milieu original (Goldman, 2003).

À l'autre extrémité du continuum, une EÉS peut opter pour un développement succursaliste en créant et gérant elle-même des filiales ou des points de services dans de nouveaux milieux (Avisé, 2014a). Cette stratégie requiert un degré d'engagement supérieur à la dissémination, puisque l'entreprise doit notamment fournir de l'assistance technique, du soutien administratif, des suivis continus et de la formation (Goldman, 2003). En outre, puisque l'entreprise assume l'ensemble des coûts associés au déploiement dans de nouveaux milieux, les investissements en temps, en ressources humaines et en argent sont particulièrement importants (Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017; Dees, Battle Anderson et Wei-Skillern, 2004). Aussi appelée développement centralisé (Pache et Chalencon, 2007), cette stratégie est particulièrement attrayante pour les entreprises dont la diffusion du savoir-faire repose sur le respect de pratiques très spécifiques ou des normes de qualités particulièrement élevées (Dees, Battle Anderson et Wei-Skillern, 2004). Selon Dees, Battle Anderson et Wei-Skillern (2004), malgré la centralisation des pouvoirs entre les mains de l'organisation porteuse, le développement centralisé n'exclue pas une certaine autonomie des filiales. Il demeure que l'appropriation locale est nettement plus faible que dans les cas des autres stratégies de duplication des innovations sociales (Pache et Chalencon, 2007). Au Québec, les friperies Renaissance (Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017) se sont développées selon un modèle de développement centralisé. La création de filiales en ÉS se rapproche des stratégies de croissance employées par les entreprises privées à but lucratif (Dees, Battle Anderson et Wei-Skillern, 2004).

Si la réceptivité des communautés locales est un élément clé de la réussite du processus de duplication (Dees, Battle Anderson et Wei-Skillern, 2004), cela est d'autant plus vrai dans le cas du développement centralisé : « [...] L'enjeu de l'accueil par certaines communautés d'un modèle « extérieur » risque d'être d'autant plus présent dans le contexte d'une stratégie

d'essaimage centralisé, car elle ne sollicite pas la fibre entrepreneuriale locale. » (Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017, p.73). Les entreprises qui dupliquent de cette façon doivent questionner la légitimité de leur projet, de la même façon qu'elles questionnent sa pertinence au regard des besoins locaux (André, Gheerbrant et Pache, 2014). Une innovation qui rompt drastiquement avec les valeurs et idéologies déjà en place risque de se heurter à davantage de résistances (Dees, Battle Anderson et Wei-Skillern, 2004; Rogers, 2003). Selon Batellier et Maillé (2017), dont les propos sont rapportés dans Audebrand (2018), le fait de tenir compte de l'acceptabilité sociale « [...] de certains projets diminue les risques de se buter, au moment de les démarrer, à des obstacles venant des communautés locales. » (Audebrand, 2018, p.85). Autrement dit, la prise en compte des particularités locales diminue les risques que le projet soit considéré comme inapproprié et soit rejeté. Les EÉS ont donc tout à gagner du fait d'entretenir des relations positives avec la communauté et les entités locales (Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017), de façon à proposer une innovation cohérente avec les valeurs locales et à anticiper les enjeux de légitimité (André, Gheerbrant et Pache, 2014). Dans le cas où des résistances locales sont anticipées, Dees, Battle Anderson et Wei-Skillern (2004) recommandent 1) l'adoption d'une stratégie plus souple (requérant moins de coordination) et 2) la diffusion d'innovations plus facilement adaptables.

Les stratégies d'essaimage souple et franchisé se situent à mi-chemin entre la dissémination et le développement centralisé dans la mesure où elles impliquent un degré de formalisation et de coordination supérieur à la première mais inférieur à la seconde. Les structures sont organisées en réseau plus ou moins formel et partagent un certain nombre de points communs (valeurs, mission, ligne directrice spécifique) et de principes de fonctionnement (conditions d'utilisation d'une marque commune, contenu de la programmation, sources de financement) pouvant être consignés dans une entente (Dees, Battle Anderson et Wei-Skillern, 2004; Avise, 2014c). Les structures organisées en réseau peuvent à l'occasion partager un nom ou une marque commune, nécessitant davantage de coordination que lorsqu'il est simplement question d'un partage de grands principes (Dees, Battle Anderson et Wei-Skillern, 2004). La transposition à plus grande échelle de ces « réussites locales » (Malo et Vézina, 2005) se fait à travers le développement de nouvelles structures organisationnelles locales (André et Pache, 2014; Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017). Dans le cas du développement par

essaimage souple, les liens juridiques entre l'organisation porteuse et les partenaires locaux sont limités (Pache et Chalencon, 2007). Ces dernières bénéficient donc d'une grande marge d'autonomie et de peu de contraintes (Pache et Chalencon, 2007; Avise, 2014a). Le concept que l'entreprise souhaite diffuser est facilement adaptable, si bien qu'il facilite l'appropriation locale (Pache et Chalencon, 2007).

Concernant l'essaimage franchisé, plusieurs chercheurs le décrivent comme un phénomène inspiré de la franchise commerciale, à la différence qu'il vise l'atteinte d'une mission sociale ou d'objectifs d'ordre sociaux (Sivakumar et Schoormans, 2011; Koehlmoos *et al.*, 2009; Jowett et Dyer, 2012; El Ebrashi, 2017). L'appellation franchise sociale est d'ailleurs couramment employée dans les écrits pour désigner la ou les structures locales nées de la mise en place de cette stratégie. Si les pratiques propres à l'essaimage franchisé semblent à première vue découler de l'appropriation et de l'adaptation de pratiques développées initialement dans les entreprises à but lucratif, lorsqu'elles sont interrogées à ce sujet, peu d'EÉS considèrent fonctionner selon un mode en franchise (Oster 1992). Pourtant, selon Oster (1992), leurs pratiques indiquent objectivement le contraire. L'emploi du terme «franchise sociale» en ÉS occasionne quelques réticences auprès des acteurs du terrain, puisqu'il évoque l'idée du one-size-fits-all, par l'accent mis sur la diffusion de procédures et de services standardisés (Fleisch, 2008; Ahlert *et al.*, 2008). Les réserves à l'égard de l'essaimage franchisé proviennent également du désir de mettre sur pied des solutions typiquement locales, au lieu de reprendre celles développées par d'autres organisations (Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017). La section suivante fait un tour d'horizon de connaissances théoriques et empiriques existantes au sujet de l'essaimage franchisé, auquel nous nous intéressons plus spécifiquement dans le cadre de ce mémoire de recherche.

1.4.2 La duplication par essaimage franchisé

L'essaimage franchisé se définit comme une relation contractuelle inter-organisationnelle entre une EÉS (l'organisation porteuse, qui fait ici figure de franchiseur) et une ou plusieurs autres entreprises d'ÉS (le ou les partenaires franchisés) déjà bien établies qui opéreront sous le nom du premier et offriront des biens ou des services selon une formule déjà définie et

éprouvée, avec l'intention de produire un impact social positif conséquent (Zafeiropoulou et Koufopoulos, 2013; Asemota et Chahine, 2017). L'organisation porteuse doit aussi être en mesure de transférer une viabilité financière à ses partenaires franchisés (Asemota et Chahine, 2017). Pour Ahlert *et al.* (2008), il s'agit d'une alliance stratégique entre plusieurs organisations qui permet de créer des synergies et qui repose sur l'échange d'expertise entre les différentes entités. Pour Asemota et Chahine (2017), la qualité des services offerts doit être comptable dans toutes les structures.

Les contours de la relation (rôles et responsabilités de chacun, principes fondamentaux à respecter) sont enterinés dans une entente contractuelle, dont les écrits scientifiques ne précisent pas dans quelle mesure ils sont co-définis. Les chercheurs s'entendent pour dire que les partenaires franchisés sont majoritairement des organisations déjà existantes, EÉS ou entreprises privées à but lucratif, plutôt que des individus comme on le voit généralement dans le cas des franchises commerciales classiques (Zafeiropoulou et Koufopoulos, 2014). Dans le cadre de ce mémoire, nous retenons la perspective selon laquelle l'organisation porteuse et les partenaires franchisés sont des EÉS qui disposent de leur propre structure de gouvernance et de leur propre réseau de partenaires.

Les écrits scientifiques sur la duplication par essaimage franchisé que nous avons identifiés s'intéressent aux ressemblances et différences entre le franchisage social et commercial (Asemota et Chahine, 2017), aux capacités requises pour mettre en œuvre le première (Asemota et Chahine, 2017), aux leçons tirées de la pratiques (Banque Mondiale, 2012) en vue de produire des guides pratiques (Bloom et Smith, 2010) et aux impacts sociaux positifs associés à la mise en œuvre de cette stratégie (Bloom et Smith, 2010). Cependant, la majorité de ces références (Casaasnovas et Bruno, 2013 ; chiffrer) traitent des « entreprises sociales » et/ou de l'entrepreneuriat social plutôt que des EÉS et de l'ÉS. Or, rappelons qu'en ES, la solution innovante est portée par un collectif tandis que « [...] du côté de l'entrepreneuriat social, on met l'accent sur la figure d'un individu qui a des idées novatrices et qui a une pensée altruiste. » (Roy, 2016, p.12). Cette différence nous semble fondamentale et c'est pourquoi nous postulons que la structure juridique collective propre aux EÉS influence la démarche d'essaimage franchisé et est source de tensions paradoxales, par exemple entre

autonomie et contrôle. Conséquemment, nous devrions pouvoir témoigner de tensions et paradoxes qui n'ont pas encore été énoncés dans la littérature scientifique portant sur l'essaimage franchisé.

En outre, les travaux existants font état d'une lacune concernant le traitement théorique de l'essaimage franchisé, au profit de recherches fortement orientées vers la pratique (Tracey et Jarvis, 2007). Pour Tracey et Jarvis (2007), cette lacune appelle à considérer les travaux traitant de la franchise commerciale comme point de départ pour générer des connaissances scientifiques sur l'essaimage franchisé, que ce soit pour le définir, pour en comprendre les grands principes de fonctionnement ou pour le théoriser. Le franchisage fait traditionnellement référence à l'octroi par une entreprise (le franchiseur) à une autre (le franchisé) du droit de distribuer des biens ou des services sous sa marque moyennant une compensation financière (Castrogiovanni *et al.*, 2006; Pénard, Raynaud et Saussier, 2004). Les droits et responsabilités de chaque structure sont enterinés dans un contrat de franchise. Comme l'expliquent Goulet et Meyssonier (2011) :

[...] [d]ans la franchise, le franchiseur concède l'exploitation de son savoir-faire et de son image à des franchisés, commerçants indépendants, qui ont l'obligation contractuelle d'exercer l'activité décrite dans le respect des règles et procédures définies par le franchiseur. Le franchiseur doit suivre l'exploitation du concept et fournir une assistance à son franchisé. Il est rémunéré par un droit d'entrée à la signature du contrat et des redevances régulières calculées sur le chiffre d'affaires du franchisé (Goulet et Meyssonier, 2011).

À partir de l'analyse du cas d'Aspire, une organisation fondée en 1998 pour solutionner les problèmes d'itinérance dans la ville de Bristol au Royaume-Uni, Tracey et Jarvis (2007) cherchent à comprendre dans quelle mesure les principales théories utilisées pour expliquer la franchise commerciale, soit la théorie de la rareté des ressources et la théorie de l'agence, s'appliquent à l'essaimage franchisé. Tout en reconnaissant les limites de leur travail (généralisations basées sur un unique cas), ils estiment contribuer à la réflexion entourant la compréhension théorique de l'essaimage franchisé. Bien que les résultats de leur recherche représentent des pistes de réflexions intéressantes, Tracey et Jarvis (2007) concluent que ces deux théories ne sont pas tout à fait adaptées à la réalité de l'essaimage franchisé.

La théorie de la rareté des ressources suggère d'abord que les entreprises à but lucratif se tournent vers le franchisage pour accéder plus facilement aux ressources nécessaires à leur expansion (Castrogiovanni, Combs et Justis, 2006), ce qui semble aussi être une motivation pour les EÉS. Selon Tracey et Jarvis (2007), l'essaimage franchisé représente aussi pour les EÉS une occasion de se développer à plus faible coûts tout en bénéficiant de compétences managériales extérieures et de connaissances locales. De fait, de manière générale, grâce aux alliances qu'elles créent, les EÉS bénéficient de ressources auxquelles elles n'auraient pas accès autrement (Sagawa et Segal, 2000). C'est d'ailleurs pour cette raison que la capacité à constituer des alliances est citée comme un ingrédient essentiel de la réussite de la mise en place d'une stratégie de duplication (Sagawa et Segal, 2000).

Bien que cette stratégie facilite l'accès à certaines ressources, la mise en place de franchises sociales demande des investissements financiers importants de la part de l'organisation porteuse (Tracey et Jarvis, 2007; André, Gheerbrant et Pache, 2014). Les fonds propres existants sont rarement suffisants pour soutenir un tel développement, c'est pourquoi la majorité des organisations font appel à des investisseurs dans le cadre de levées de fonds (Tracey et Jarvis, 2007; André, Gheerbrant et Pache, 2014). Dans le cas d'Aspire, les sommes amassées auprès des investisseurs étaient insuffisantes pour couvrir l'ensemble des coûts de développement occasionnés par la mise en place de 30 franchises en 5 ans. Pour cette raison, plutôt que de créer de toutes nouvelles structures organisationnelles, les fondateurs d'Aspire décidèrent de franchiser leur modèle à l'intérieur d'EÉS déjà existantes. À cet égard, selon Zafeiropoulou et Koufopoulos (2013), les franchisés en ÉS sont couramment des EÉS déjà bien établies dans leur localité, ce qui n'exclut pas qu'il s'agisse parfois d'individus ou d'entrepreneurs sociaux comme c'est généralement le cas dans le secteur commercial. Les EÉS déjà établies présentent entre autres l'avantage de disposer d'expériences commerciales et sociales antérieures, de fortes compétences managériales et d'un réseau de relations qui leur assure un bon positionnement dans l'environnement local (Zafeiropoulou et Koufopoulos, 2013). Il faut toutefois savoir les repérer, puisque ce ne sont pas toutes les organisations existantes qui disposent de l'expérience et des compétences susmentionnées. La littérature s'entend pour dire que la sélection du franchisé est une étape particulièrement importante du processus de diffusion (Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017). Selon Tracey et Jarvis

(2007), cette étape serait plus complexe en ÉS, d'abord en raison du double objectif poursuivi (social et économique) qui requiert des compétences variées de la part du franchisé et ensuite parce que le bassin de franchisés potentiels est plus restreint lorsqu'il s'agit de recruter une organisation plutôt qu'un individu. Dans le cas d'Aspire, l'expérience des EÉS auprès des sans-abris et autres groupes marginalisés représentait un critère de sélection plus important que leur expérience en gestion ou en affaire.

Toujours selon la théorie de la rareté des ressources, le besoin de recourir à la franchise s'estompe au fil du temps, à mesure que l'entreprise développe des ressources à l'interne pour soutenir son propre développement. La théorie prévoit que l'entreprise rachète alors progressivement les franchises les plus performantes, de façon à maximiser ses propres rendements (Tracey et Jarvis, 2007). Or, il semble que cette prémisse ne soit pas tout à fait représentative de la réalité (Castrogiovanni *et al.*, 2006). C'est que l'achat de franchises est un processus coûteux et complexe du point de vue légal (Brickley, Dark et Weisbach, 1991 dans Castrogiovanni *et al.*, 2006). Au fil du temps et à mesure que les besoins en termes de ressources diminuent, la mise en place de nouvelles franchises ralentit tout simplement (Castrogiovanni *et al.*, 2006). Concernant les réseaux de franchises sociales, Tracey et Jarvis (2007) suggèrent que l'autonomie locale prime sur la maximisation des revenus. Mentionnons à cet égard que les EÉS agissant à titre de partenaires locaux (et donc de franchises sociales) sont des structures autonomes, détenues et gérées de façon indépendantes (Zafeiropoulou et Koufopoulos, 2013; Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017). Conséquemment, il y aurait peu de chances que l'organisation porteuse rachète les structures locales au fil du temps, à mesure que les contraintes en matière de ressources s'estompent. Cette proposition nous semble conséquente avec les principes de l'ÉS.

La théorie de l'agence s'intéresse quant à elle aux échanges entre une partie (le principal), qui délègue des responsabilités concernant un ensemble d'actions à une autre partie (l'agent) (Jensen et Meckling, 1976; Jensen et Smith, 2000; Doherty et BarryQuinn, 1999; Tracey et Jarvis, 2007). Dans le cas d'une relation de franchisage classique, le franchiseur agit à titre de principal et le franchisé à titre d'agent (Tracey et Jarvis, 2007). Tout dépendamment de la nature des tâches qui lui sont confiées, l'agent se voit confier un certain pouvoir décisionnel

(Jensen et Meckling, 1976). En ÉS et dans le secteur commercial, les structures franchisées s'engagent juridiquement à respecter certains principes, outils et modes de fonctionnement constitutifs d'une marque (Pache et Chalencon, 2007; Avise, 2014a). La notion d'identité commune est fréquemment évoquée dans les définitions de l'essaimage franchisé (Ebrashi, 2017; Zafeiropoulou et Koufopoulos, 2013) de même que l'existence d'un contrat qui lie les parties (Pache et Chalencon, 2007 ; Avise, 2014a; Zafeiropoulou et Koufopoulos, 2013). Dans le cas de l'essaimage franchisé, « [...] la relation franchiseur-franchisé devrait être vécue davantage comme une relation de coopération plutôt qu'une relation de subordination. » (Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017, p.66).

En présumant que les deux parties sont centrées sur leurs intérêts respectifs, lesquels sont parfois divergents, la théorie prévoit qu'il est possible que l'agent privilégie les siens plutôt que ceux du principal (Jensen et Meckling, 1976). De la même façon, il se peut que l'une des deux parties détienne des informations que l'autre n'a pas, donnant alors naissance à des asymétries d'information. De ces divergences d'intérêt et asymétries d'information découlent des problèmes dont la gestion occasionne des coûts, appelés coûts d'agence (Jensen et Meckling, 1976). Il s'agit en fait des mécanismes mis en œuvre pour réduire les asymétries d'informations entre le principal et l'agent et inciter ce dernier à respecter les intérêts du regroupement (Mazars, s.d). Selon Jensen et Meckling (1976), les coûts d'agence « [...] apparaissent dans toutes les circonstances qui impliquent un effort de collaboration [...] entre deux ou plusieurs personnes et ce même s'il n'y a pas de relation principal - agent clairement définie » (p.309, notre traduction⁵). Jensen et Meckling (1976) en distinguent trois : 1) les coûts de surveillance et d'incitation du principal 2) les coûts d'obligation de l'agent et 3) les coûts (ou pertes) résiduels.

Les coûts de surveillance et d'incitation sont consentis par le principal pour s'assurer de l'adéquation entre ses objectifs et les décisions et actions de l'agent (Jensen et Meckling, 1976). Les termes « surveillance et incitation » renvoient donc aux efforts déployés par le

⁵ « Note also that agency costs arise in any situation involving cooperative effort (such as co-authoring of this paper) by two or more people even though there is no clear cut principal-agent relationship. »

principal pour « contrôler ou orienter » le comportement de l'agent, par le biais de mécanismes variés tels que la mise en place de restrictions budgétaires, de politiques de rémunération ou de règles de fonctionnement particulières (Jensen et Meckling, 1976). Les coûts d'obligation (ou de dédouanement) sont ceux engagés par l'agent pour rassurer le principal quant à la qualité des décisions qu'il prend (Jensen et Meckling, 1976). Malgré ces mécanismes, il peut subsister une différence entre les décisions prises par l'agent et celles qui maximiseraient le bien-être du principal. Ainsi, ce que Jensen et Meckling (1976) appellent les pertes résiduelles renvoient à « [...] [l]'équivalent en dollars de la réduction du bien-être subie par le principal en raison de cette divergence... » (Jensen et Meckling, 1976, p.308, notre traduction) .

Traditionnellement, le franchisage suppose l'existence de mécanismes de contrôles formels permettant d'assurer « [...] le respect des règles et procédures définies par le franchiseur...» (Goulet et Meyssonier, 2011, p.102). L'homogénéité de l'offre de produits ou de services et l'image de marque sont parmi les préoccupations des franchiseurs commerciaux (Goulet et Meyssonier, 2011). La notion de contrôle sur les structures locales est aussi un thème récurrent dans la littérature portant sur l'essaimage franchisé (e.g. Davies et Simon, 2013). En ÉS ou dans le secteur commercial, l'enjeu entourant la question du contrôle résulte en grande partie du fait que les structures partagent une identité commune et que les fautes des structures locales risqueraient d'avoir un effet négatif sur la réputation du regroupement (Oster, 1992). Rappelons à cet égard que les usagers s'en remettent à cette réputation pour évaluer s'ils peuvent faire confiance ou non aux EÉS (Oster, 1992), ce qui explique pourquoi les franchiseurs souhaitent conserver un droit de regard sur la façon dont les structures locales reprennent le modèle original (André, Gheerbrant et Pache, 2014). Les mécanismes de contrôle permettent aussi aux structures de coordonner leurs messages et actions, notamment en ce qui concerne la recherche de financement (Oster, 1992). Pour Oster (1992), le contrôle exercé sur les structures locales, si minime soit-il, contribue à diminuer les incohérences à l'échelle du regroupement. Selon André, Gheerbrant et Pache (2014), l'essaimage franchisé repose sur le partage de la maîtrise décisionnelle. Malgré cela, l'obligation de respecter certaines composantes fondamentales du modèle initial ne permet

pas le même degré d'adaptation locale qu'une stratégie plus souple (The Conservation Company and Public/Private Ventures, 1994).

Puisque les EÉS poursuivent des objectifs sociaux et économiques, l'analyse de Tracey et Jarvis (2007) suggère qu'il y a de fortes chances pour que la relation soit marquée par des divergences d'intérêts ou d'objectifs : « [...] l'asymétrie des objectifs est plus susceptible de caractériser le franchisage en entreprise sociale que le franchisage en format commercial. » (p.679). Selon leurs observations, le franchiseur tend dans certaines circonstances, par exemple lors de situations jugées précaires, à prioriser les objectifs économiques tandis que le franchisé priorise plutôt les objectifs d'ordre social. La proximité des franchisés avec le terrain et leur implication directe dans la résolution des problèmes sociaux permettraient notamment également d'expliquer ces différences. Les franchisés sont en effet les premiers à ressentir les effets des décisions prises par le franchiseur (ex. : coupures dans un programme, diminution des effectifs).

Concernant les asymétries d'information, Tracey et Jarvis (2007) s'intéressent plus spécifiquement aux coûts d'agence occasionnés par la recherche d'informations au sujet des franchisés potentiels durant la phase de recrutement. Ils postulent que ces coûts sont plus élevés en EÉS pour deux raisons. Premièrement parce que les franchisés sont des organisations plutôt que des individus. Deuxièmement parce que le franchiseur doit évaluer les compétences de gestion aussi bien que les habiletés à atteindre des objectifs d'ordre social.

1.5 La gestion des tensions paradoxales

1.5.1 Les tensions et paradoxes inhérents aux entreprises d'économie sociale

Les EÉS sont de plus en plus reconnues par les chercheurs en gestion des organisations comme un terrain fertile pour l'étude des tensions et paradoxes, bien que les connaissances à leur sujet soient encore limitées en ce qui a trait à leur nature et à leur gestion (Smith, Gonin et Besharov, 2013). Nativel (2017) abonde dans le même sens en affirmant que les EÉS « [...] des systèmes structurés par des tensions paradoxales résultant des acteurs organisationnels et

institutionnels ancrés dans des registres cognitifs en contradiction. » (p.78). Autrement dit, puisqu'elles évoluent dans un environnement institutionnel hétérogène et « [...] entrelacent les ressources et rationalités de l'économie marchande, non marchande et non monétaire » (Château Terrisse, 2012, p.146), les EÉS sont particulièrement sujettes à des demandes disparates qui enrachent les tensions. Sans oublier que l'environnement à l'intérieur duquel évoluent les organisations (mondialisation, compétition accrue, rythme accéléré) (Smith et Lewis, 2011; Bollecker et Nodre, s.d; Schad *et al.*, 2016) impose des logiques parfois contradictoires. Pour Bull et Crompton (2006), les ajustements que font les EÉS pour s'adapter à l'environnement changeant peuvent avoir un effet d'entraînement sur les autres dimensions de l'organisation. Pour cette raison, les décisions doivent s'inscrire dans une réflexion et une analyse stratégique. Plus précisément, selon Smith *et al.* (2017a), la vie organisationnelle est rythmée de tensions paradoxales dont celles entre stabilité et changement, autonomisation et aliénation, flexibilité et contrôle, diversité et inclusion, exploration et exploitation, social et économique, concurrence et collaboration, apprentissage et performance.

Dans le cadre de cette recherche, nous retenons la définition de Stohl et Cheney (2001) selon laquelle les tensions sont des « [...] chocs d'idées, de principes ou d'action et le certain inconfort qui en résulte... » (Stohl et Cheney, 2001, p. 353-354, traduit dans Michaud, 2011). De leur côté, les paradoxes renvoient à des situations à l'intérieur desquelles on rencontre des tensions. Plus spécifiquement, d'après Smith et Lewis (2011), les paradoxes sont « [...] des éléments contradictoires mais inter-reliés qui existent simultanément et persistent dans le temps. » (p.382, notre traduction) . Comme le soulignent Andriopoulos et Gotsi (2017), cette définition met en évidence les quatre caractéristiques clés des paradoxes, soit des éléments : 1) en contradiction, 2) interdépendants, 3) qui existent de façon simultanée et 4) qui persistent dans le temps. Conséquemment, les tensions paradoxales, par rapport aux autres types de tensions ou de conflits, ont la particularité de persister dans le temps (Smith et Lewis, 2014). L'extrait suivant, tiré d'une publication de Smith, Lewis et Tushman (2016), illustre de quelle façon des éléments peuvent être à la fois en contradiction et interdépendants : « [...] la capacité d'innovation peut entrer en conflit avec l'efficacité opérationnelle, mais on ne peut être efficace que si l'on innove à un moment donné – et on ne peut être innovant que si l'on

est efficace. » (p.66, notre traduction⁶). Comme le soulignent Schad *et al.* (2016), la notion d'interdépendance fait état du lien inextricable qui unit des éléments en opposition et qui contribue à créer un tout.

Les EÉS sont d'abord traversées par une tension paradoxale constitutive entre mission sociale et activités économiques : « Ces organisations poursuivent simultanément des objectifs sociaux et économiques, par le biais d'activités commerciales; elles sont créées sur la base de la tension socio-économique. » (Michaud, 2013, p.295, notre traduction⁷). Selon Smith *et al.* (2012), ces entreprises font face à deux défis particulièrement saillants, découlant de cette double orientation. D'abord, elles courent le risque de prioriser l'une de ces deux dimensions au détriment de l'autre. Ensuite, des conflits peuvent naître entre les membres représentant les aspects commerciaux et sociaux de l'entreprise, nuisant au bon fonctionnement de l'entreprise. Malgré une littérature florissante sur l'étude des tensions et paradoxes, notre compréhension des défis de leur gestion est limitée (Michaud, 2011). De manière encore plus spécifique, on en sait encore peu ou pas sur les défis de gestion des tensions lors de la mise en place d'une stratégie d'essaiimage franchisé en ÉS.

1.5.2 Les tensions et paradoxes inhérents à l'essaiimage franchisé

Alors que certaines tensions sont inhérentes aux EÉS, de par leur nature et leur fonctionnement, d'autres émergent plutôt du fait de la diffusion par essaiimage (Malo, Vézina et Audebrand, 2012). Ainsi, en plus des tensions propres aux EÉS s'ajoutent celles propres à l'essaiimage franchisé. La mise en place d'une telle stratégie vient avec son lot de défis de gestion que les entreprises ne peuvent ignorer (Grossman et Rangan, 2001). Grossman et Rangan (2001) s'intéressent aux causes des tensions dans la relation entre la tête de réseau,

⁶ « [...] innovativeness may conflict with operational efficiency, but you can't be efficient unless you are innovative at some point—and you won't be around to be innovative unless you know how to be efficient. »

⁷ « These organizations pursue social and economic objectives simultaneously through business activities; they are created on the social-economic tension. »

celle qui diffuse son modèle, et les partenaires franchisés. Plus précisément, ils identifient des tensions en lien avec l'allocation des ressources, les prestations de services, le partage d'une marque commune, le paiement de redevances et la gouvernance du regroupement. Le tableau 1.2 ci-dessous présente un résumé des causes des différentes sources de tensions répertoriées par Grossman et Rangan (2001), des préoccupations qui les sous-tendent et du regard que portent l'organisation porteuse et le partenaire franchisé face à chaque tension.

Tableau 1.1 Les sources de tensions dans la relation entre l'organisation porteuse et le partenaire franchisé

SOURCES DE TENSIONS	PRÉOCCUPATIONS SOUS-JACENTES	ORGANISATION PORTEUSE	PARTENAIRE FRANCHISÉ
Allocation des ressources	L'organisation porteuse peut-elle solliciter des donateurs sur le territoire des structures locales ? Qui, entre l'organisation porteuse ou le partenaire franchisé est le bénéficiaire des dons recueillis dans les régions locales lorsque cela n'est pas d'emblée spécifié par les donateurs ?	Elle estime que les donateurs sont attirés par l'image de marque qu'elle partage avec les structures locales, légitimant de ce fait son implication active dans le processus de financement.	Le partenaire franchisé perçoit des interférences et de l'intrusion de la part de l'organisation porteuse dans ses activités.
Prestation de services	Les services délivrés par le partenaire franchisé sont-ils de qualité et comparables aux standards du regroupement ?	Elle estime que le maintien de standards de qualité ou la cohérence de la programmation requiert le respect de certaines règles générales. Cela peut notamment l'amener à désapprouver certains services spécifiques offerts localement.	Il estime détenir une meilleure connaissance des besoins des personnes qu'elle dessert que l'organisation porteuse. Conséquemment, il perçoit les décisions de l'organisation porteuse relativement à la programmation comme de l'ingérence dans ses opérations quotidiennes.
Partage d'une marque commune	Les services prodigués localement sont-ils conséquents avec la mission et la programmation initiale ?	Le fait pour le partenaire franchisé de retirer des avantages liés au partage d'une marque commune sans toutefois représenter correctement la mission du regroupement, selon l'évaluation qu'en fait l'organisation porteuse, peut générer des situations conflictuelles.	
Paiement de redevances	Le soutien technique offert par l'organisation porteuse est-il à la hauteur des redevances payées par le partenaire franchisé ?	L'organisation porteuse estime que le soutien technique prodigué est indispensable et qu'il contribue à rehausser la qualité des services offerts et l'image du regroupement.	Il doute de l'utilisation effective des redevances versées à l'organisation porteuse et estime que les services de formation, de soutien ou autres servent en fait à justifier la pertinence de l'existence de cette dernière.
Gouvernance	Qui, entre l'organisation porteuse et le partenaire franchisé, décide des grandes orientations de ce dernier ?	Des désaccords naissent par exemple lorsque le partenaire franchisé estime ne pas être représenté adéquatement au sein de l'organisation porteuse. Le partenaire franchisé et l'organisation porteuse estiment tous deux respectivement avoir un rôle déterminant dans l'orientation de la « franchise ».	

Source : les informations présentées dans ce tableau sont tirées de Grossman et Rangan (2001)

Puisque situé au centre du continuum, l'essaiage franchisé nécessite un arbitrage accru entre contrôle et autonomie. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous nous intéressons à cette stratégie de duplication plutôt qu'aux trois autres (dissémination, essaiage souple, essaiage centralisé). Dans certains cas, les entreprises considèrent l'autonomie des structures locales comme étant particulièrement risquée, notamment relativement au respect

des standards du groupe, ce qui les amène à mettre en place des mécanismes de contrôle comme la standardisation (Malo et Vézina, 2005). Dans la réalité, l'équilibre entre les deux constitue une clé de la réussite de la mise en place d'une telle stratégie, d'une part pour assurer le respect de l'identité de l'organisation porteuse et d'autre part « [...] pour favoriser la responsabilisation et l'appropriation la plus large possible du projet. » (André, Gheerbrant et Pache, 2014). Le maintien de cet équilibre constitue aussi un des principaux défis de la diffusion des innovations sociales et de l'essaimage franchisé en particulier (Jowett et Dyer, 2012; Lafrance *et al.*, 2006). Il ne s'atteint que par le biais d'une expérimentation constante (Bradach, 2003), un travail qui s'inscrit inévitablement dans la durée.

Selon André, Gheerbrant et Pache (2014), la formalisation et la standardisation des procédures sont des composantes essentielles de la duplication sans lesquelles « [...] il n'est pas possible de mener une action efficace pour un grand nombre de bénéficiaires. » (p.127). Cette question est particulièrement évocatrice de la complexité associée à la mise en place d'une stratégie de diffusion par essaimage, notamment car elle soulève l'existence d'une tension entre contrôle et autonomie. Pour quelques chercheurs, EÉS et standardisation sont difficilement conciliables. Par exemple, selon Davies et Simon (2013), l'adaptation est une dimension intrinsèque de l'ÉS compte tenu de l'importance que prend de la dimension contextuelle afin d'assurer la réponse à de véritables besoins. Malo et Vézina (2005) vont plus loin en affirmant que la standardisation est une option dont les EÉS doivent se méfier.

Selon Malo, Vézina et Audebrand (2012), la phase de leur cycle de vie au cours de laquelle les entreprises amorcent la diffusion de l'innovation par essaimage est habitée par des tensions entre intégration et séparation. Cette famille de tensions renvoie plus spécifiquement aux tensions entre « [...] autonomie locale et concertation sectorielle, entre intérêts particuliers de chaque entreprise collective et intérêt commun au regroupement. » (Malo, Vézina et Audebrand, 2012). Cela nous rappelle la théorie de l'agence décrite à la section par Tracey et Jarvis (2007). Toutes les organisations ne réagissent pas de la même façon face au projet de regroupement coopératif (Malo, Vézina et Audebrand, 2012). Si certaines souhaitent y adhérer ou envisagent de le faire, d'autres tiennent plutôt mordicus à leur autonomie. Finalement, un certain nombre d'organisations, dont on qualifie le comportement

de parasites, souhaitent bénéficier des avantages découlant du regroupement sans toutefois accepter les contraintes financières associées à leur adhésion (souscription de parts, paiement d'une cotisation annuelle) (Malo, Vézina et Audebrand, 2012).

L'emprunt de méthodes ou d'outils de gestion inspirés de l'économie classique n'est pas sans susciter des questionnements auprès des acteurs de l'ÉS, notamment en lien avec la crainte de la perte du caractère distinctif des EÉS (Michaud et Audebrand, 2015). Rappelons que les EÉS proposent un modèle alternatif qui se différencie à plusieurs égards de l'économie privée et publique par les valeurs et principes qui le sous-tendent. Certains considèrent que l'utilisation d'outils managériaux, issus des entreprises à but lucratif traditionnelles, risque d'entraîner la perte de ces valeurs, éloignant de ce fait les EÉS de leur mission sociale (Michaud et Audebrand, 2015). Les actions et décisions promoteurs de ÉS ont la particularité d'être guidées par l'éthique de la sollicitude, aussi appelée éthique du « care » (de l'anglais « ethics of care ») (André et Pache, 2014). Selon Lebouc (2018), l'éthique du « care » est une façon d'approcher la prise de décisions en considérant les personnes qui ont besoin d'être protégées ainsi que celles qui ont besoin d'attention et de soins. Les effets positifs sur la société de prendre soins des populations vulnérables sont considérables : diminution de la misère, de la famine et des épidémies (Audebrand, 2018).

Dans une récente publication traitant des préoccupations éthiques associées à l'expansion géographique des EÉS⁸, André et Pache (2014) avancent que le développement par essaimage peut mettre à l'épreuve le maintien de cette approche, devenant alors source de tensions : « À mesure qu'ils passent d'une préoccupation centrée sur "l'individu" à une préoccupation centrée sur "plus d'individus", les entrepreneurs sociaux risquent de perdre leur lien empathique avec les bénéficiaires, un lien qui a légitimé et donné de la substance à leur entreprise. » (André et Pache, 2014, p.667, notre traduction⁹). Le risque de s'éloigner de

⁸ À laquelle nous référons plutôt en parlant de duplication des innovations sociales.

⁹ « [...] As they move from caring about "the people" to caring about "more people," social entrepreneurs run the risk of losing their empathic connection with beneficiaries, a connection that legitimized and gave substance to their enterprise. »

la mission sociale est régulièrement citée dans les écrits portant sur l'essaimage (André, Gheerbrant et Pache, 2014). Pour reprendre les mots d'Errasti *et al.* (2003) :

Il ne fait aucun doute que l'économie mondiale fomenté les sociétés de capitaux privés sur la scène commerciale internationale. Ainsi, on constate que certaines entreprises, dans le domaine de l'économie sociale, en particulier les grandes coopératives, perdent leurs traits caractéristiques au profit du modèle capitaliste. (p.566)

Pour éviter qu'un tel scénario ne se produise, André, Gheerbrant et Pache (2014) suggèrent concrètement 1) d'encourager et de valoriser la contribution de chacun à la mission de l'entreprise, quelle que soit leur fonction dans l'organisation, 2) d'encourager des pratiques de soutien et d'écoute entre les employés et 3) d'impliquer une diversité de parties prenantes dans la gouvernance de l'entreprise, dont notamment des bénéficiaires. La sous-section suivante consiste en une présentation de nos objectifs de recherche.

1.6 Les objectifs de la recherche

Dans le cadre de cette étude, nous souhaitons approfondir les connaissances au sujet du développement des EÉS par essaimage franchisé à travers deux objectifs : 1) décrire la démarche et documenter le projet d'essaimage franchisé et 2) traiter des tensions en 2.1) soulevant et décrivant les paradoxes et tensions inhérentes à la démarche et en 2.2) appréciant les stratégies mises en place pour évoluer malgré les tensions. Rappelons que le projet d'essaimage que nous proposons d'étudier comporte à la fois une innovation technologique (une nouvelle plateforme informatisée interactive) et une innovation sociale (une nouvelle forme d'organisation du travail). Nous proposons pour cela une étude inductive suivant une démarche descriptive visant à apporter des observations complémentaires à celles déjà connues de la communauté scientifique et possiblement à approfondir ou enrichir les connaissances existantes (Charreire et Durieux, 2003 dans Thiétart *et al.*, 2e édition). Notre mémoire ne cherche pas à traiter de toutes les tensions paradoxales susceptibles de naître dans les EÉS. Nous nous limitons plutôt à celles liées directement au projet d'essaimage franchisé.

Autrement formulé, nous documentons le processus d'essaimage franchisé à travers l'analyse d'un cas révélateur mettant en relation trois organisations : l'organisation qui diffuse son modèle d'intervention auprès des jeunes (l'organisation porteuse) et les deux organisations au sein desquelles le modèle est implanté (les partenaires franchisés). En nous basant sur l'approche de la diffusion des innovations développée par Rogers (2003), nous nous intéressons aux variables suivantes pour étudier le processus d'essaimage franchisé : les composantes de la diffusion (innovation, communication, dimension temporelle, système social), les caractéristiques internes et externes de l'organisation et les étapes du processus d'innovation dans les organisations. Nous proposons d'une part d'observer de quelle façon et selon quelle séquence d'événements l'organisation porteuse structure le projet d'essaimage franchisé et d'autre part de faire des observations générales sur la façon dont certaines de ses parties prenantes (les employés, les volontaires, les partenaires financiers et les deux partenaires franchisés) se l'approprient ou non. Notre étude est donc tournée davantage vers l'organisation porteuse, sur son intention et la structuration de sa démarche, que sur les organisations qui adoptent le programme de raccrochage (les partenaires franchisés) dans le cadre d'une relation de « franchisage social ».

Nous tentons dans un second temps de déterminer comment la mise en place d'une stratégie d'essaimage alimente les tensions paradoxales organisationnelles existantes ou en fait naître de nouvelles. Nous nous intéressons aux tensions découlant de la poursuite d'objectifs sociaux et économiques ainsi qu'aux tensions entre collaboration et autonomie, entre hiérarchie et démocratie et entre stabilité et changement. En nous référant à l'approche paradoxale de l'organisation, nous observons empiriquement les tensions paradoxales ainsi que les éléments qui jouent un rôle dans l'exacerbation et/ou l'apaisement de ces tensions. Bien que complémentaire aux travaux de Grossman et Rangan (2001) présentés au point précédent, notre étude s'en distingue en ce sens qu'elle s'intéresse à l'ensemble des tensions inhérentes ou résultant du processus d'essaimage et non spécifiquement à celles découlant de la relation entre l'organisation porteuse et les partenaires franchisés. À la lumière des informations présentées ci-haut, l'essaimage franchisé semble une stratégie particulièrement intéressante pour l'étude des tensions et paradoxes.

1.7 La pertinence scientifique et sociale de la recherche

Les informations présentées dans ce chapitre nous permettent d'appréhender la complexité entourant la mise en place d'une stratégie d'essaiage franchisé en ÉS. La compréhension de cette stratégie de diffusion des innovations sociales est donc essentielle, compte tenu des limites dans les connaissances existantes et de l'intérêt croissant pour les stratégies permettant la maximisation des impacts sociaux des EÉS. Jusqu'à présent, la recherche sur le changement d'échelle s'est focalisée sur l'étude des facteurs (ressources et compétences) facilitant sa mise en œuvre (e.g. Bloom et Smith, 2010; Bloom et Chatterji, 2009; McLeod Grant et Crutchfield, 2007). Ainsi, bien que l'on recense un nombre important de guides traitant du changement d'échelle et de la duplication des innovations sociales à l'intention des praticiens, relativement peu d'écrits scientifiques s'intéressent aux tensions paradoxales d'organisation internes ainsi que celles liées aux relations inter-organisationnelles de l'essaiage franchisé. Aussi, tel que mentionné précédemment, les écrits scientifiques recensés traitent plus spécifiquement des entreprises sociales. La dynamique collective des EÉS et son effet sur la mise en place d'une stratégie d'essaiage franchisé et sur l'émergence de tensions paradoxales n'a pas fait l'objet de recherches extensives. Plus spécifiquement encore, malgré quelques recherches mettant en évidence des éléments en tension ou conflit dans un contexte d'essaiage en ÉS, on dénote une lacune concernant le traitement des tensions paradoxales. Le nombre d'études dédiées aux tensions et paradoxes dans un contexte d'essaiage franchisé est réduit et nos connaissances sur le « comment de leur gestion » encore embryonnaires.

Au sujet de la valeur des savoirs pour les praticiens des organisations, cette recherche devrait permettre aux gestionnaires d'EÉS de mieux comprendre les sources de tensions dans un contexte d'essaiage et ainsi améliorer leurs pratiques de gestion ou de réponse à leur endroit. Les résultats de ce mémoire, lequel s'inscrit dans le cadre d'une recherche de plus grande ampleur, permettront de dégager certaines recommandations qui seront utiles dans le déploiement d'initiatives sociales innovantes.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

Le chapitre précédent nous a permis de démontrer qu'il existe une lacune dans les connaissances en ce qui a trait à l'essaimage franchisé et aux tensions et paradoxes organisationnels qui y sont associés. Ce second chapitre présente notre positionnement théorique de départ, c'est-à-dire l'angle que nous retenons pour appréhender le phénomène à l'étude. Pour nous, les informations présentées ci-dessous représentent un cadre analytique de référence à partir duquel nous abordons le terrain. Cela signifie que nous n'adoptons pas une posture visant la vérification d'une théorie, ce qui entrerait en conflit avec le caractère inductif de cette recherche (Paillé et Mucchielli, 2012). Pour Paillé et Mucchielli (2012), le chercheur en recherche qualitative doit impérativement trouver le juste équilibre entre « [...] prise en compte des modèles et théories d'une part, et posture d'ouverture et de découverte sur le terrain d'autre part... » (p.25), ce qu'ils qualifient d'équation intellectuelle du chercheur. Nous traiterons de cette question plus en profondeur au chapitre trois portant sur la méthodologie de la recherche.

En tenant compte des objectifs de la recherche, nous proposons de diviser ce chapitre en deux parties. La première est consacrée à la présentation de certains concepts tirés de la théorie de la diffusion des innovations de Rogers (2003), lesquels serviront d'assise à la description du processus d'essaimage franchisé en ÉS (1er objectif). Mentionnons que la première édition de l'ouvrage de Rogers remonte à 1962 et la cinquième et dernière édition, à laquelle nous nous référons le plus souvent, est datée 2003. Afin d'alléger le texte, nous ne spécifions les références que s'il s'agit d'une autre source d'information ou dans le cas d'une citation intégrale. Il importe de mentionner que nous ne retenons que les éléments de la théorie de la diffusion de Rogers (2003) qui se prêtent à nos objectifs de recherche

Ainsi, nous nous concentrons sur les composantes de la diffusion (innovation, communication, temps, système social) en y intégrant des informations au sujet des variables qui influent sur la diffusion des innovations dans les organisations (dont les caractéristiques internes et externes organisationnelles) et des étapes du processus de diffusion dans les organisations (initiation et mise en oeuvre). À noter que les écrits de Rogers (2003) reposent sur une revue exhaustive de la littérature au sujet de la diffusion des innovations (Van de Ven et Rogers, 1988).

Nous poursuivons ce chapitre avec une présentation de la perspective des paradoxes, de la catégorisation des quatre axes de tensions paradoxales d'Audebrand, Camus et Michaud (2017) et des stratégies de réponses aux tensions de Smith et Lewis (2011). Ces écrits seront utilisés pour approcher notre objet d'étude dans sa dimension paradoxale. Plus spécifiquement, les informations présentées dans cette section nous seront utiles pour repérer les tensions inhérentes à la démarche d'essaiimage franchisé dans le discours des participants et pour comprendre les stratégies mises en place pour évoluer malgré elles, s'il y en a (2e objectif). À la fin de ce chapitre, nous proposons une représentation graphique du cadre conceptuel et théorique (figure 2.5), lequel illustre visuellement « [...] les principales dimensions à étudier, les variables clés et les relations présumées entre ces variables. » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003 dans Thiétart *et al.*, 2e édition, p.263).

2.1 Les composantes de la diffusion des innovations

Compte tenu l'importance de la contribution de Rogers (1983) à la littérature sur la diffusion des innovations, c'est à ses travaux que nous nous référons dans le cadre de ce chapitre. Il est important de rappeler que la théorie s'intéresse aux déterminants de l'adoption des innovations technologiques et de rappeler que notre attention se porte plutôt sur une innovation sociale organisationnelle, soit l'essaiimage franchisé. Déjà retenus par quelques chercheurs intéressés par le changement d'échelle, les écrits traitant de la diffusion des innovations nous semblent un bon point de départ pour l'étude de l'essaiimage franchisé. Goldman (2003) et Hartman et Linn (2008) soulignent d'ailleurs l'apport de la théorie de diffusion des innovations de Rogers (1983) à la compréhension des stratégies visant la

transposition à plus grande échelle de projets socialement innovants : «[...] la littérature sur la " diffusion des innovations " est pertinente pour le débat sur le changement d'échelle puisqu'elle met en lumière les attributs clés qui facilitent l'application et l'expansion réussies des idées et techniques novatrices (Rogers 1983).» (Hartman et Linn, 2008, p.6-7, notre traduction¹⁰).

La théorie de diffusion des innovations de Rogers (2003), que nous utilisons pour étudier et conceptualiser le processus d'essai franchisé d'une EÉS québécoise, s'intéresse au processus « [...] grâce auquel une innovation est communiquée, par le biais de canaux et à travers le temps, aux membres d'un système social. » (Rogers, 2003, p.5, notre traduction) . Cette définition fait ressortir les quatre composantes de la diffusion, soit : 1) l'innovation, 2) la communication, 3) le temps et 4) le système social. Dans les sous sections suivantes, nous détaillons chacun de ces éléments.

2.1.1 L'innovation

Une innovation est « [...] une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau aux yeux d'un individu ou d'une unité d'adoption » (Rogers, 2003, p.12, notre traduction¹¹). Dans le cadre de cette recherche, l'unité d'adoption fait référence à l'organisation porteuse, celle ayant initié le projet d'essai (employés, partenaires), ainsi qu'aux deux partenaires franchisés. Qu'importe si une idée est objectivement nouvelle ou non, c'est le regard que les gens lui portent qui détermine s'il s'agit d'une innovation. Pour reprendre les mots de Rogers (2003) à ce sujet : « [...] [s]i une idée semble nouvelle aux yeux d'un individu, alors il s'agit d'une innovation. » (p.12 notre traduction¹²). Il en est de même concernant la représentation que se font les individus ou unités d'adoption de ses caractéristiques ou de ses conséquences, nous permettant d'apprécier la dimension perceptuelle et subjective de l'innovation. Rogers

¹⁰ [...] the literature on "diffusion of innovations" is relevant for the scaling up debate since it highlights key attributes that facilitate successful application and expansion of innovative ideas and techniques (Rogers 1983).

¹¹ « An innovation is an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption.»

¹² « If an idea seems new to the individual, it is an innovation. »

(2003) note que les caractéristiques perçues de l'innovation (avantage relatif, compatibilité, complexité, testabilité et observabilité) ont un impact significatif sur son taux d'adoption. Pour l'instant, les recherches ne permettent pas de déterminer la contribution relative de chacune de ces caractéristiques au degré d'adoption des individus face à une innovation (Rogers, 2003). Avant d'en faire la description, il importe de rappeler que ces cinq attributs ne reposent pas nécessairement sur une observation objective de l'innovation.

L'avantage relatif se définit comme la « [...] perception qu'une nouvelle idée est meilleure que celle à laquelle elle succède...» (Rogers, 2003, p.15, notre traduction¹³). Il se mesure notamment en termes de rentabilité économique (économie de temps, gain d'efficacité et d'efficience, faible coût d'acquisition ou d'implantation) et de prestige social (statut conféré par l'innovation). Tout dépendant de la nature de l'innovation et des besoins de l'utilisateur potentiel, un avantage peut être perçu comme plus ou moins attrayant. Dans le cas à l'étude, nous considérons que les utilisateurs potentiels sont les parties prenantes internes et externes de l'organisation porteuse ainsi que les partenaires franchisés et leurs propres parties prenantes. La lenteur d'adoption de certaines innovations en comparaison à d'autres s'explique en partie par la notion d'immédiateté du résultat souhaité. Plus le résultat attendu de l'innovation est éloigné dans le temps, moins les individus parviennent à percevoir son avantage relatif. Pour accroître le degré d'avantage relatif et ainsi faire grimper le taux d'adoption d'une innovation, certaines organisations mettent en place des mesures incitatives. Cette notion nous permettra d'observer quelle est la perception d'utilité du projet d'essaimage pour l'unité d'adoption étudiée.

La notion de compatibilité se définit de son côté par la « [...] perception que l'innovation est conciliable avec les valeurs existantes, les expériences passées et les besoins des utilisateurs potentiels.» (Rogers, 2003, p.15, notre traduction¹⁴). La compatibilité perçue permet aux individus de donner un sens à l'innovation, ce qui explique pourquoi elle est positivement

¹³ « [...] is the degree to which an innovation is perceived as better than the idea it supersedes. »

¹⁴ « [...] the degree to which an innovation is perceived as consistent with the existing values, past experiences, and needs of potential adopters. »

liée à son taux d'adoption. Les expériences antérieures agissent d'une certaine façon comme un cadre de référence grâce auquel les individus posent un jugement sur l'innovation. Ainsi, une idée jugée compatible paraît plus sûre aux yeux des utilisateurs potentiels, puisqu'ils y voient quelque chose de familier. A contrario, la perception d'une incompatibilité entre l'innovation et les valeurs/expériences/besoins des gens auxquels elle s'adresse peut freiner voire empêcher son adoption. Paradoxalement, dans certains cas, la perception d'une compatibilité entre l'innovation et les pratiques antérieures peut conduire à une compréhension erronée de ses principes de fonctionnement et ainsi à une mauvaise utilisation de celle-ci. Selon les écrits auxquels se réfère Rogers (2003), la compatibilité est un moins bon prédicteur du taux d'adoption que l'avantage relatif.

D'un autre côté, certaines innovations sont perçues comme étant plus difficiles à comprendre ou à utiliser que d'autres. Rogers (2003) suggère à cet égard que la complexité perçue d'une innovation est négativement liée à son taux d'adoption. Autrement dit, moins les gens comprennent l'innovation qui leur est proposée, moins ils tendent à l'adopter. En ce sens, la complexité perçue peut être décrite comme une barrière à l'adoption. Similairement, les innovations auxquelles les gens peuvent se familiariser par l'expérimentation sont généralement adoptées plus rapidement que les autres. Cette notion nous permettra d'observer dans quelle mesure la perception de complexité (ou de facilité) entourant le projet d'essai franchisé influence l'intention des employés de l'organisation porteuse d'y adhérer ou non.

La testabilité est définie comme le degré auquel une innovation peut être expérimentée pendant une certaine période de temps avant son adoption. La possibilité de tester une innovation avant son éventuelle adoption contribue à diminuer l'incertitude des individus à son endroit. Cela est surtout vrai dans le cas des premiers utilisateurs, qui ne peuvent se forger une opinion à partir de l'expérience de personnes l'ayant déjà adoptée. Ainsi, plus le degré d'incertitude associé à l'innovation est élevé, plus les probabilités qu'elle soit adoptée par les individus diminuent (Greenhalgh *et al.*, 2004). Conséquemment, lorsque les avantages et les risques s'équivalent, les chances que l'innovation soit adoptée augmentent. Finalement, le degré auquel les résultats d'une innovation sont visibles aux yeux des utilisateurs potentiels

(observabilité) serait lui aussi positivement relié au rythme d'adoption. Plus il est facile pour les gens d'observer les résultats d'une innovation, plus vite ils sont susceptibles de l'adopter.

2.1.2 La communication

La diffusion d'une innovation est décrite comme un type particulier de communication, reposant sur l'échange de messages traitant de nouvelles idées. La communication est définie comme « [...] un processus grâce auquel des individus partagent de l'information afin de parvenir à une compréhension mutuelle. » (Rogers, 2003, p.5, notre traduction¹⁵). Ce processus implique un transfert d'information entre un individu (ou une unité d'adoption) possédant une connaissance ou une expérience d'utilisation de l'innovation et un autre individu (ou une unité d'adoption) dont cette même connaissance est limitée ou inexistante.

Cet échange se fait par le biais de canaux de communication dont on distingue généralement deux formes. La première permet de rejoindre un large auditoire simultanément par le recours à des médias de masse (radio, télévision, journaux, etc.). La seconde prend la forme d'échanges interpersonnels vis-à-vis entre deux personnes ou plus. Si les médias de masse représentent le moyen le plus rapide et efficace d'informer un bassin d'utilisateurs potentiels de l'existence d'une innovation, les échanges interpersonnels se révèlent particulièrement efficaces pour persuader ces individus d'adopter une nouvelle idée. Cela est d'autant plus vrai si les personnes impliquées dans l'échange partagent des affinités particulières et des caractéristiques communes (croyances, statut-socioéconomique, éducation, etc.). De ce fait, les échanges interpersonnels entre pairs semblent avoir un impact substantiel sur l'orientation (positive ou négative) de la décision d'adopter ou non une innovation. Rogers (2003) met également de l'avant le rôle des réseaux interpersonnels et d'influence dans l'adoption de

¹⁵ « [...] a process in which participants create and share information with one another in order to reach a mutual understanding. »

l'innovation en traitant du principe d'homophilie selon lequel « [...] la plupart des individus d'un système social parlent avec les gens qui leur ressemblent. » (p.25, notre traduction¹⁶).

2.1.3 La dimension temporelle

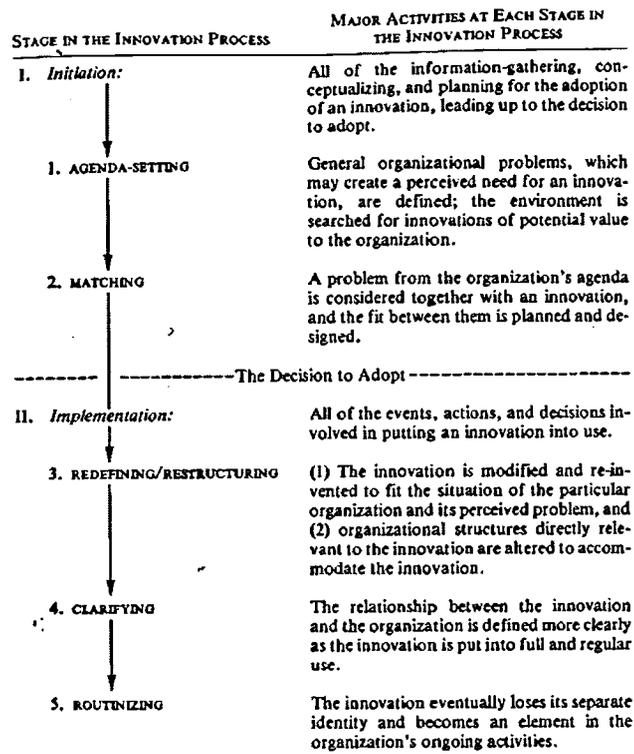
Lorsque l'on s'intéresse à la façon dont les organisations mettent en place une innovation, l'essaimage franchisé dans le cas à l'étude, le processus peut être envisagé comme une progression de cinq phases successives réparties selon deux grandes étapes : 1) l'initiation et 2) la mise en oeuvre (Dubouloz, s.d). À travers l'étude de ce processus (figure 2.1), il est possible d'observer de quelle façon et selon quelle séquence d'événements l'innovation est adoptée par et dans une organisation. Quelle que soit l'étape dont il est question, la communication est décrite comme un élément indispensable par Rogers et Agarwala-Rogers (1976) : « La communication est un ingrédient nécessaire à chaque étape du processus d'innovation. » (notre traduction¹⁷). Concrètement, le processus débute à partir du moment où l'organisation ressent un problème et cherche une innovation permettant de le solutionner (agenda-setting). À partir du moment où l'organisation prend connaissance d'une innovation intéressante, elle collige des informations à son sujet en vue de déterminer si elle souhaite ou non l'adopter (Rogers et Agarwala-Rogers, 1976). En amont de cette décision, l'organisation évalue donc la pertinence de l'innovation pour répondre aux besoins ou aux problèmes organisationnels préalablement identifiés (matching).

Aux phases suivantes, qui correspond à l'étape de mise en oeuvre, l'organisation prend les mesures nécessaires pour intégrer l'innovation à ses pratiques actuelles, à commencer par l'adapter afin qu'elle réponde suffisamment bien à ses besoins (redefining/restructuring). À cet égard, il est de plus en plus reconnu que l'adaptation des innovations est un élément incontournable de la diffusion. Rogers (2003) et Rice et Rogers (1980) considèrent en effet

¹⁶ « Previously we defined homophily as the degree to which two or more individuals in a system talk with others who are similar to them. »

¹⁷ « Communication is a necessary ingredient at every step in the innovation process...»

qu'il est possible d'adopter certaines composantes d'une innovation et d'en changer ou même d'en rejeter d'autres. Pour reprendre les mots de Callon, Lhomme et Fleury (1999), qui ont une vision dynamique du processus d'innovation, « [...] pas d'adoption sans adaptation...» (p.114). Selon cette perspective, il faut que les acteurs se saisissent de l'innovation et contribuent à la redéfinir dans une logique de collaboration et de co-construction (Callon, Lhomme et Fleury, 1999). Toujours selon ces auteurs (Callon, Lhomme et Fleury, 1999), c'est l'absence de co-construction qui conduit à l'échec du processus d'innovation. Pour soutenir cette dynamique de négociation et d'adaptation et impliquer les différents acteurs dans le processus, il est nécessaire de mettre en place les procédures et des structures de gestion appropriées. Ainsi, la structure organisationnelle peut donc être amenée à changer afin de faciliter l'adoption de l'innovation. À mesure que ce processus d'adaptation mutuelle se concrétise, l'utilisation de l'innovation commence à se répandre dans l'organisation (clarifying). Le processus se termine lorsque l'innovation est incorporée dans la vie organisationnelle et dans les activités régulières (routinizing). Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons plus spécifiquement aux trois premières phases de ce processus (agenda-setting, matching et redefining/restructuring), qui représentent le cheminement parcouru par l'organisation porteuse au moment des entretiens.



Source : Rogers, 1983, p.360

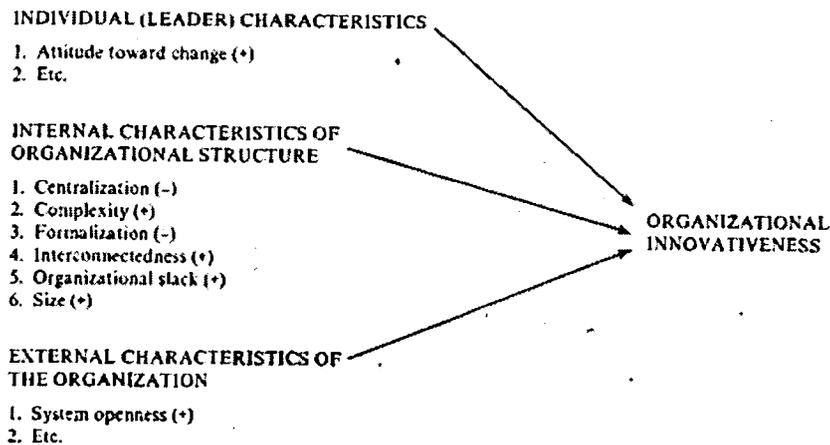
Figure 2.1 Les cinq étapes du processus d'innovation dans les organisations

Lorsqu'il est spécifiquement question de la capacité d'innovation des organisations (figure 2.2), ce sont 1) les caractéristiques individuelles du leader, 2) les caractéristiques structurelles internes et 3) les caractéristiques externes de l'organisation qui permettraient de la prédire. D'abord, au sujet des caractéristiques individuelles du leader, une attitude favorable à l'égard du changement serait liée positivement à la capacité d'innovation organisationnelle. Ensuite, concernant les caractéristiques de la structure interne de l'organisation, Rogers (2003) distingue six variables structurelles liées (positivement ou négativement) à la capacité d'innovation de l'organisation : la centralisation, la complexité, la formalisation, l'interconnectivité, la flexibilité organisationnelle et la taille de l'organisation. La notion de

centralisation renvoie à la façon dont le pouvoir et le contrôle sont répartis à l'intérieur d'une organisation. Plus ils sont concentrés entre les mains d'un groupe restreint d'individus, plus le degré de centralisation est élevé. Rogers (2003) suggère que la centralisation aurait pour effet d'inhiber l'apparition des innovations. Elle faciliterait cependant leur mise en œuvre.

Ensuite, selon le principe de complexité, les organisations dont des employés détiennent un haut niveau de connaissances, de qualifications et d'expertise seraient plus innovantes que les autres. Ceci s'explique par le fait que les employés saisissent plus aisément la valeur de l'innovation pour l'organisation, ce qui aurait pour effet de faciliter les premières étapes du processus de diffusion. Il serait toutefois plus difficile d'en arriver à un consensus sur la façon concrète de mettre en œuvre l'innovation. Le degré de formalisation, qui atteste de l'importance que l'organisation accorde au respect des procédures et règles, agirait de son côté comme facteur contraignant aux premières étapes du processus mais comme un facteur facilitant lors de la mise en œuvre. En outre, plus les unités d'un système social seraient reliées entre elles par des réseaux interpersonnels, plus la circulation de l'information au sujet d'une nouvelle idée en serait facilitée. Ce que Rogers (2003) appelle l'interconnectivité serait donc liée positivement à la capacité d'innovation des organisations. Ensuite, lorsque toutes les ressources organisationnelles sont déjà mobilisées par la gestion quotidienne des activités, les organisations ne peuvent s'engager pleinement dans des démarches innovantes. La mesure dans laquelle l'organisation dispose de ressources non assignées (financières, humaines et physiques¹⁸) serait donc liée positivement à son caractère innovant. Finalement, la taille de l'organisation (nombre d'employés, chiffre d'affaire, nombre d'actifs) serait liée positivement à sa capacité d'innovation. Du point de vue des caractéristiques structurelles externes, l'ouverture du système à l'égard de son environnement serait liée positivement à la capacité d'innovation.

¹⁸ Les ressources physiques désignent les espaces et le matériel ou l'équipement.



Source : Rogers, 2003, p.411

Figure 2.2 Les variables indépendantes liées à la capacité d'innovation de l'organisation

2.1.4 Le système social

Le système social, dont peuvent être membres des individus, des groupes informels, des organisations ou des sous-systèmes, est défini comme un « [...] ensemble d'unités inter-relées, engagées dans la résolution conjointe de problèmes, vers l'atteinte d'un but commun.» (Rogers, 2003, p. 23, notre traduction¹⁹). Comme le rapportent Westley et Antadze (2010), le système social est un ensemble complexe fait de multiples éléments en interaction qui, pour survivre, doit évoluer afin de s'adapter aux besoins émergents des sous-systèmes qui le compose. C'est à l'intérieur de ce système que se produit la diffusion de l'innovation. Le projet d'essai franchisé que nous proposons d'étudier dans le cadre de ce mémoire met en relation trois systèmes sociaux indépendants (l'organisation porteuse et les deux partenaires franchisés), qui s'engagent dans une relation de partenariat, donnant ainsi naissance à un nouveau système social composé de ces trois EÉS. Selon Rogers et Agarwala-

¹⁹ « [...] as a set of interrelated units that are engaged in joint problem solving to accomplish a common goal.»

Rogers (1976), l'organisation est : 1) un système stable composé d'individus 2) qui interagissent dans le cadre d'une relation de travail formelle (rôle prescrits, tâches prédéterminées) 3) afin d'atteindre un but commun.

Chaque système social « [...] a son propre caractère ou identité...» (Westley et Antadze, 2010, p.6, notre traduction²⁰) et fonctionne selon certaines normes, principes formels, routines et habitudes visant à réguler les comportements des individus, à guider leurs actions, à structurer leurs échanges/interactions sociales et à les rendre prévisibles (structure sociale). L'identité d'un système repose également sur un ensemble de croyances, valeurs, artefacts et symboles (culture) et sur une structure politique et économique qui précise de quelle façon sont distribués les ressources et le pouvoir (Rogers, 2003; Westley et Antadze, 2010). Ainsi, pour assurer la stabilité de leur structure sociale, les organisations orientent leurs activités en fonction d'objectifs clairement préétablis, clarifient les rôles et tâches de chaque individu, définissent la structure d'autorité hiérarchique afin d'identifier qui rend des comptes à qui et établissent un système formel de prise de décisions permettant d'assurer une cohérence à l'interne.

Parallèlement à cette structure formelle, il existe une structure informelle, qui rend compte de la façon dont les individus interagissent et communiquent entre eux. Contrairement à la structure formelle, les rapports sont plutôt organisés selon une logique d'affinités. C'est à l'intérieur de cette dernière, qualifiée de structure de communication, que se propagent notamment les rumeurs. La littérature s'entend généralement pour dire que la structure (formelle et de communication) peut faciliter ou freiner la diffusion. Pour Rogers (1983), la diffusion serait une sorte de changement social, impliquant la modification des structures sociales et de communication. Rogers (2003) distingue deux types d'acteurs qui agissent plus ou moins directement sur le processus de diffusion des innovations : les leaders d'opinions et

²⁰ « Each social system has its own character or identity...»

les agents de changement. Les leaders d'opinion exercent une influence particulièrement forte sur les attitudes et les comportements des autres à l'égard de l'innovation.

Selon Rogers (2003), les innovations peuvent être adoptées ou rejetées par les membres d'un système social 1) de façon individuelle, c'est-à-dire indépendamment de la décision prises par les autres individus, 2) par le système social dans son ensemble, à travers une prise de décision 2.1) collective ou 2.2) d'autorité. Dans le premier cas, l'individu constitue l'unité décisionnelle puisqu'il détient l'entière responsabilité de sa décision. Ceci dit, la décision n'est pas à l'abri de l'influence des normes du système. Les décisions collectives sont quant à elles issues d'un consensus entre les membres d'un système, chacun pouvant influencer sur la décision. Les décisions d'autorité, comme leur nom le présuppose, sont prises par un nombre relativement restreint individus en position d'autorité ou possédant un statut ou une expertise technique particulière. Dans ce cas de figure, les utilisateurs potentiels n'ont pas ou peu d'influence sur la décision d'innovation. Rappelons que les variables présentées ci-haut nous aideront à décrire la démarche d'essai franchisé des organisations à l'étude.

2.2 Les tensions et paradoxes en économie sociale

Nous mentionnions au premier chapitre que les EÉS sont un terrain particulièrement intéressant pour l'étude des tensions et paradoxes, notamment parce qu'elles poursuivent de multiples objectifs simultanément et vivent des conflits opérationnels découlant de leurs obligations financières et sociales (Smith *et al.*, 2012). Selon Smith *et al.* (2012), le fait d'analyser les EÉS selon la « lunette des paradoxes » permet saisir les défis associés à la gestion de demandes et obligations contradictoires. Pour cette raison, dans le cadre de ce mémoire, nous abordons les tensions dans une perspective du paradoxe. Cette posture, dont il sera question plus en détails au point suivant, repose sur la reconnaissance des tensions et stipule que la « [...] viabilité à long terme [des organisations] exige des efforts continus pour

répondre à des demandes multiples et divergentes (Cameron, 1986; Lewis, 2000). » (Smith et Lewis, 2011, p. 381, notre traduction²¹).

Avant d'aller plus loin, rappelons que les tensions sont des « [...] chocs d'idées, de principes ou d'action et le certain inconfort qui en résulte... » (Stohl et Cheney, 2001, p. 353-354, traduit dans Michaud, 2011²²) tandis que les paradoxes sont « [...] des éléments contradictoires mais inter-reliés qui existent simultanément et persistent dans le temps. » (Smith et Lewis, 2011, p.382, notre traduction²³).

Si l'intérêt pour l'étude des tensions et paradoxes au sein des organisations ne date pas d'hier, il s'est nettement intensifié depuis le début des années 2000 (Smith *et al.*, 2017b). Selon Clegg, Cunha et Cunha (2002), le terme paradoxe est l'un des plus couramment employés dans la littérature en gestion. En fait, entre les années 1990 et 2011, le nombre d'articles traitant des paradoxes a augmenté en moyenne de dix pourcents par année (Smith et Lewis, 2011). Dans une revue de la littérature, Smith et Lewis (2011) font une synthèse des débats théoriques fondamentaux entourant les tensions et paradoxes. L'un des débats évoqués concerne leur conceptualisation. Selon eux, la multitude de termes employés pour évoquer les tensions (paradoxe, dilemme, dichotomie, dialectique) témoigne d'un manque de consensus conceptuel et théorique (Smith et Lewis, 2011). Dans un article paru en 1998, Bouchikhi fait lui aussi mention de l'existence de lacunes dans le traitement théorique de paradoxes organisationnels. On voit donc que ce débat persiste à travers le temps malgré l'augmentation du nombre d'écrits traitant de la question. Plus récemment, dans une revue de la littérature sur les paradoxes, Schad *et al.* (2016) font une analyse systématique du contenu de 133 articles publiés au cours des 25 dernières années afin de dégager les thèmes qui permettent de délimiter et de structurer une perspective méta-théorique des paradoxes. Leur objectif

²¹ « [...] a paradox perspective argues that long-term sustainability requires continuous efforts to meet multiple, divergent demands (Cameron, 1986; Lewis, 2000). »

²² « [...] the clash of ideas or principles or actions and to the discomfort that may arise as a result... »

²³ « [...] as contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time. »

consiste à proposer une « [...] perspective théorique globale...» (Ritzer, 1990, p. 3, notre traduction²⁴) des paradoxes. Leur travail permet d'avoir une idée d'ensemble de ce que l'on sait au sujet des paradoxes et de guide pour les recherches futures.

2.2.1 La perspective des paradoxes

Michaud (2011) soutient, à l'instar d'autres chercheurs (Lewis, 2000), que les mouvements associés aux contradictions, paradoxes et tensions sont constitutifs des organisations. Cela est d'autant plus vrai que les organisations évoluent dans un environnement de plus en plus complexe (Smith, 2009), rythmant leur vie de situations paradoxales (Beech *et al.*, 2004). De fait, les tensions sont reconnues dans la littérature comme étant incontournables et inhérentes aux organisations (Cameron et Quinn, 1988). Cette conception permet même d'envisager les organisations comme des environnements potentiellement créateurs de paradoxes (Josserand et Perret, 2010). Pour Smith et Lewis (2011), les paradoxes organisationnels deviennent particulièrement saillants dans certains contextes comme ceux caractérisés par des situations changeantes ou une pluralité de parties prenantes avec des points de vue différents.

Pendant un temps, les tensions paradoxales étaient considérées problématiques (Trethewey et Ashcraft, 2004; Stohl et Cheney, 2001), devant être ignorées, évitées ou résolues (Smith et Lewis, 2011). Selon certaines théories, les organisations sont plus efficaces lorsqu'elles parviennent à harmoniser les demandes contradictoires auxquelles elles sont confrontées quotidiennement (Smith et Lewis, 2011). Pour d'autre, il s'agit plutôt de choisir entre une demande A et une demande B (Smith *et al.*, 2017b). À cette représentation reposant principalement sur l'éradication des tensions (un ou l'autre) s'oppose une représentation prônant plutôt leur acceptation (un et l'autre) (Smith, Lewis et Tushman, 2016). La reconnaissance de l'interdépendance entre les éléments en contradiction conduit à l'adoption de pratiques de gestion permettant à A et B de coexister (Smith, Lewis et Tushman, 2016). Ainsi, le défi auquel sont confrontés les gestionnaires « [...] n'est pas de choisir entre deux

²⁴ « [...] an overarching theoretical perspective...»

alternatives mais plutôt de reconnaître que les deux impératifs doivent être pris en compte. » (Smith, Lewis et Tushman, 2016, notre traduction²⁵). C'est d'ailleurs sur cette idée centrale que repose la perspective des paradoxes, à laquelle est consacrée un nombre croissant d'écrits en gestion des organisations (Smith et Lewis, 2011; Schad *et al.*, 2016).

Selon cette perspective, la viabilité des organisations dépend notamment de leur capacité à gérer différentes demandes simultanément (Smith et Lewis, 2011). Pour Josserand et Perret (2003), on peut dire des organisations qu'elles exercent une gestion paradoxale lorsqu'elles concilient « [...] des contraintes perçues habituellement comme opposées... » ou inconciliables (p.2). Une telle approche favoriserait la créativité, la flexibilité et le succès à long terme des organisations (Smith, 2009). En fait, il semble que l'une des caractéristiques des compagnies performantes soit justement leur capacité à gérer les paradoxes (Peters et Waterman, 1982 cité par Guedri, Hussler et Loubaresse, 2014). Ainsi, plutôt que d'être strictement nocives pour les organisations, les tensions pourraient leur être bénéfiques (Smith et Lewis, 2011). D'après Malo, Vézina et Audebrand (2012), les tensions ne sont ni positives, ni négatives. Elles acquièrent plutôt « [...] une valeur positive ou négative en fonction des réactions des participants et des conséquences à plus ou moins long terme suites à ces réactions. » (Malo, Audebrand et Camus, 2009, p. 25). Dans le cadre de ce mémoire, nous adoptons une perspective paradoxale, considérant de quelle façon les demandes contradictoires peuvent être poursuivies simultanément.

Dès lors que l'on conçoit les organisations comme des systèmes sociaux mûs par des forces contradictoires (Bouchikhi, 1998), l'intérêt d'étudier les défis associés à leur gestion se précise. De fait, comment les gestionnaires doivent-ils réagir face aux tensions ? Rappelons que pour Malo, Audebrand et Camus (2009), il n'existe pas de réaction appropriée en soi. Ceci dit, certaines réponses semblent plus adéquates que d'autres, notamment celles reposant

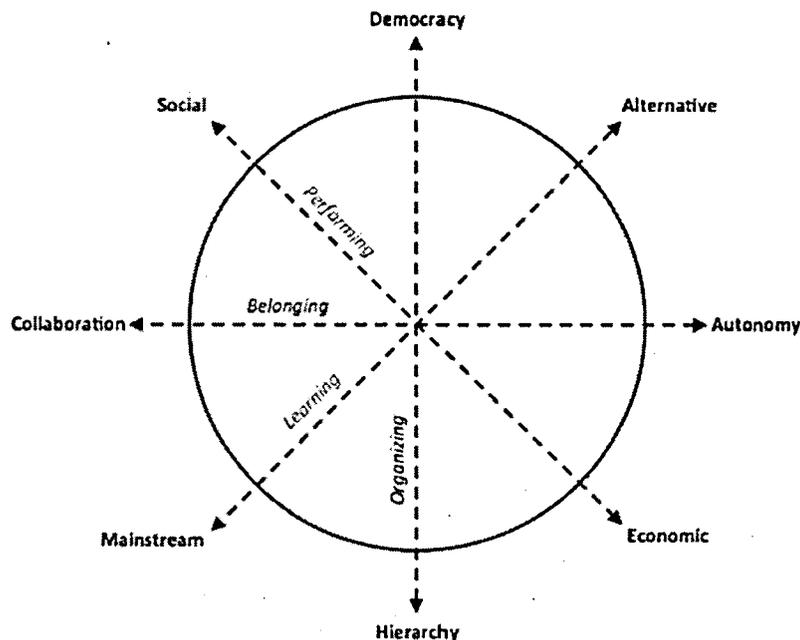
²⁵ « The leader's challenge is not to choose between alternatives but to recognize that both imperatives must be addressed. ».

sur le maintien des incompatibilités plutôt sur la résolution des tensions (Trethewey et Ashcraft, 2004).

2.2.2 Vers une catégorisation des tensions paradoxales

S'inspirant de travaux antérieurs, Smith et Lewis (2011) proposent une catégorisation mettant en évidence quatre grands axes de paradoxes organisationnels, observables dans tous les types d'organisations (entreprises privées, publiques, etc.) : les paradoxes de performance (performing), d'innovation (learning), d'organisation (organizing) et d'identité (belonging). Smith et Lewis (2011) suggèrent que les tensions se matérialisent non seulement à l'intérieur de chaque axe mais aussi entre eux. Autrement dit, il existe des tensions entre les quatre axes. En outre, chaque axe peut être analysé au niveau des individus, des dyades, des groupes, des projets ou des organisations (e.g. Smith et Lewis, 2011). Le niveau d'analyse que nous retenons est celui du projet d'essai image franchisé et de l'organisation porteuse. Nous portons une attention particulière aux tensions paradoxales vécues au niveau de l'organisation porteuse ainsi qu'entre cette dernière et ses deux partenaires franchisés.

Reprenant les travaux de Lewis (2000) et de Smith et Lewis (2011), Audrebrand, Camus et Michaud (2017) en proposent une adaptation tenant compte des spécificités du modèle d'affaire coopératif (figure 2.3). C'est cette catégorisation que nous retenons, postulant qu'il est possible de l'extrapoler à l'ensemble des EÉS pour les besoins de notre étude, compte tenu des caractéristiques communes aux OBNL, aux mutuelles et aux coopératives.



Source : reproduit de Audebrand, Camus et Michaud (2017)

Figure 2.3 Les paradoxes dans les coopératives

D'abord, mentionnons que les EÉS sont composées d'une pluralité des parties prenantes organisationnelles (internes et externes) dont les intérêts sont variés et parfois conflictuels (Audebrand, Camus et Michaud, 2017). Selon Smith et Lewis (2011) et Audebrand, Camus et Michaud (2017), le paradoxe de performance découle du nécessaire alignement entre les positions parfois divergentes des parties prenantes internes et externes au sujet des objectifs et orientations stratégiques à poursuivre. De ces différentes demandes, souvent contradictoires et concurrentielles, émergent des tensions (Smith *et al.*, 2017a) dont certaines entre efficacité et efficience, entre objectivité et subjectivité et entre simplicité et complexité (Audebrand, Camus et Michaud, 2017).

Lorsqu'il est spécifiquement question des EÉS, les paradoxes de performance proviennent souvent des tensions entre visées économiques et sociales (Audebrand, Camus et Michaud, 2017) ou entre mission et marché (Young, Bernard et Ramsey, 2005). Ces tensions et les instabilités qui en découlent peuvent altérer l'équilibre entre les dimensions sociales et

financières (Young *et al.*, 2012). On dit d'une EÉS qu'elle est stable lorsqu'elle arrive à concilier avec succès les impératifs sociaux et financiers, devenant viable économiquement et pérenne (Young *et al.*, 2012). L'atteinte d'un tel état et son maintien dans la durée représente un véritable défi de gestion du point de vue opérationnel et stratégique (Young, Bernard et Ramsey, 2005). Tel que mentionné au premier chapitre, la performance économique de l'entreprise contribue à la poursuite de sa mission sociale et vice versa (Young, Bernard et Ramsey, 2005), témoignant de leur interdépendance. Parfois, la dimension économique prend tant d'importance que l'on assiste à des dérives de missions (e.g. Cornforth, 2004; Jones, 2007; Young, Bernard et Ramsey, 2005), ce qui explique d'ailleurs pourquoi les questions liées au maintien de l'identité et de l'orientation sociale de l'organisation sont abordées de manière récurrente dans la littérature (Young, Bernard et Ramsey, 2005).

La catégorie suivante de paradoxes se rapporte aux questions organisationnelles de nature identitaire et interpersonnelle (Smith et Lewis, 2011). Plus spécifiquement, le paradoxe d'identité rend compte des tensions vécues entre les divers rôles, identités et valeurs des individus engagés dans les organisations (Smith et Lewis, 2011; Audebrand, Camus et Michaud, 2017). Les tensions paradoxales d'identité s'intensifient à mesure que les organisations se mondialisent, par exemple parce que le besoin de préserver les traditions locales se fait plus pressant (Lewis, 2000). Cet aspect nous semble particulièrement intéressant dans l'étude de la mise en place d'un projet d'essai franchisé, puisque ce dernier implique de passer d'une action strictement locale à une action plus globale dans le cadre d'une relation d'interdépendance avec d'autres entités (franchisés).

Le paradoxe d'identité se manifeste de différentes façons, la plus documentée étant celle entre l'individuel et le collectif. Dans un sens large, ce paradoxe témoigne des difficultés ressenties par les individus qui souhaitent intégrer un groupe tout en préservant leur identité propre (Lewis, 2000). Pour Audebrand, Camus et Michaud (2017), ce paradoxe donne aussi lieu à une tension entre autonomie et collaboration, laquelle peut être « [...] vécue par les membres au sein de leur coopérative, par les coopératives au sein de leur fédération ou réseau,

ou par les coopératives au sein du mouvement coopératif en général. » (p.226, notre traduction²⁶). Pour reprendre les mots de Lewis (2000) : « [...] [l]es tensions paradoxales naissent du fait que les acteurs recherchent à la fois l'expression de soi et l'appartenance au groupe. » (p.769, notre traduction²⁷). Pour préciser leur identité et leur rôle au sein d'un regroupement, les individus cherchent à valoriser leurs caractéristiques distinctives. Comme l'explique Lewis (2000), dans certains cas, ces tensions ont pour effet de « [...] soulever les défenses des acteurs, d'intensifier les conflits, la polarisation et le tribalisme. » (p.769, notre traduction²⁸).

Les paradoxes d'organisation résultent quant à eux des mesures et processus mis en place à l'intérieur des systèmes complexes pour atteindre des objectifs spécifiques (Smith et Lewis, 2011). Leurs manifestations concrètes prennent la forme de messages contradictoires ou d'autres formes de contradictions à l'intérieur du système (Lewis, 2000). On peut par exemple penser aux mécanismes développés afin d'accroître la participation et l'engagement des employés ou pour s'assurer d'une justice procédurale à l'interne mais qui génèrent plutôt de la méfiance, des résistances ou un sentiment d'injustice (Lewis, 2000).

Selon Lewis (2000), la difficulté consiste à trouver un équilibre entre les forces qui tendent vers l'efficacité, la discipline et l'ordre et celles qui encouragent la confiance, l'engagement et la créativité. Ainsi, une tension entre flexibilité et contrôle ou entre hiérarchie et démocratie présuppose l'existence d'un paradoxe d'organisation (Lewis, 2000; Audebrand, Camus et Michaud, 2017). Comme le rapporte Lewis (2000), certains écrits rendent compte de la montée de tensions d'organisation lors de la mise en place de procédures visant à accroître la formalisation ou l'autonomisation. Nous mentionnions au chapitre précédent que la mise en place d'une stratégie de duplication nécessite un important travail de standardisation. En supposant que cela soit le cas des organisations étudiées dans le cadre de

²⁶ « This tension between the individual and the collective can be experienced by members within their cooperative, by cooperatives within their federation or network, or by cooperatives within the cooperative movement more broadly. »

²⁷ « Paradoxical tensions arise because actors strive for both self-expression and collective affiliation. »

²⁸ « Paradoxes of belonging often raise actors' defenses, intensifying conflict, polarization, and tribalism.»

ce mémoire, et que nos résultats soient conséquents avec la littérature existante, nous devrions être en mesure d'observer des tensions paradoxales d'organisation.

Finalement, un certain nombre de questions illustrent la façon dont les paradoxes d'apprentissage se concrétisent dans les organisations. Par exemple, doit-on tirer parti du passé ou plutôt s'en défaire pour mieux aller vers l'avenir ? (Smith et Lewis, 2011). Comment concilier les efforts de changement et d'innovation avec ce qui existe déjà dans l'organisation ? Comment donner un sens à ces changements ? L'étude des paradoxes d'apprentissage s'intéresse notamment à la façon dont les organisations négocient avec le confort associé à ce qui est connu (le passé) et l'incertitude associée au futur (Lewis, 2000). De ces paradoxes naissent d'inévitables tensions, dont celles entre permanence et changement (Lewis, 2000). Pour Lewis (2000), il est parfois nécessaire de questionner, critiquer et même de détruire certaines pratiques de façon à mieux tenir compte de l'environnement actuel. Or, comme l'a constaté Westenholz (1993) dans une étude empirique dont les conclusions sont rapportées par Lewis (2000), « [...] les acteurs choisissent des interprétations qui appuient leur cadre de référence plutôt que de le remettre en question... » (p.766, notre traduction²⁹).

Dans certains types d'EÉS, comme les coopératives, le paradoxe d'apprentissage se manifeste par une tension entre la nécessité de s'adapter au marché globalisé, afin de demeurer compétitif, et la nécessité de s'en distinguer par le biais de pratiques alternatives (Audebrand, Camus et Michaud, 2017; Errasti *et al.*, 2003). Les résultats d'une étude empirique menée par Errasti *et al.* (2003) démontrent que les stratégies mises en place par les coopératives pour demeurer compétitives entrent parfois en contradiction avec leurs valeurs et leurs principes de fonctionnement démocratiques et participatifs. Puisque l'un des objectifs de ce mémoire consiste à documenter la façon dont les gestionnaires se saisissent des

²⁹ « [...] actors chose interpretations that supported, rather than challenged, their frames, inhibiting critical self- and social reflection and reframing. »

tensions inhérentes au processus d'essaimage franchisé, la section suivante expose les stratégies de réponse aux tensions paradoxales.

2.2.3 Les réponses face aux tensions paradoxales

Comme le rapportent Guedri, Hussler et Loubaresse (2014), « [...] un nombre moindre de travaux interrogent pour l'instant la manière de traiter ces tensions. » (p.16). Les stratégies à adopter en guise de réponse aux tensions ont malgré tout été l'objet de plusieurs écrits en gestion des organisations (e.g. Josserand et Perret, 2003; Poole et Van de Ven, 1989; Lewis, 2000; Jarzabkowski, Lê et Van de Ven, 2013; Lüscher et Lewis, 2008). Smith et Lewis (2011) distinguent deux types de tensions paradoxales, celles qui sont latentes (en dormance) et celles que certains facteurs environnementaux (pluralité, changement, rareté des ressources) ou relatifs aux cognitions paradoxales des acteurs contribuent à rendre saillantes (vécues par les acteurs).

Une fois devenues évidentes, les tensions paradoxales peuvent être gérées par le biais de stratégies actives ou défensives (Lewis, 2000). L'emploi que nous faisons du terme « gérer » peut porter à confusion, ce qui nous amène à préciser d'emblée la conception que nous en avons. Comme Lewis (2000), nous adoptons la perspective selon laquelle gérer les paradoxes signifie comprendre leur potentiel et l'utiliser en faveur de l'organisation. Ceci suggère qu'il faut surpasser le désir presque instinctif de les éradiquer et plutôt chercher à les explorer. Cette façon active d'envisager la gestion des tensions est de plus en plus admise dans la littérature, où l'on considère justement qu'il « [...] est tout aussi vain qu'inefficace de vouloir les faire disparaître. » (Josserand et Perret, 2003, p.9). En fait, comme mentionné précédemment, à mesure que l'environnement se complexifie, les stratégies défensives consistant à choisir entre des éléments en tension se révèlent de moins en moins adaptées (Smith, 2009). C'est d'ailleurs pour cette raison que les organisations qui peinent à maintenir l'équilibre entre les forces contradictoires, par exemple en favorisant un pôle au détriment de l'autre, sont sujettes à des crises qui les fragilisent (Bouchikhi, 1998). Conséquemment, la faculté des gestionnaires à gérer les tensions est déterminante pour les organisations (Smith *et al.*, 2017b; Dacin, Dacin, et Matear, 2010 cité dans Michaud, 2013). Les gestionnaires

capables de jongler avec des demandes contradictoires seraient d'ailleurs plus performants et auraient une plus grande capacité d'adaptation que les autres (Yip, 2009).

Selon Josserand et Perret (2003), « [...] l'enjeu managérial majeur auquel le paradoxe confronte l'organisation s'exprime dans les processus de changement à mettre en œuvre. » (p.9). Le changement se manifeste entre autres par la mise en place de pratiques organisationnelles paradoxales. Puisque ces pratiques rompent avec les manières habituelles de concevoir et de faire les choses (Josserand et Perret, 2003), la prise en compte des réticences individuelles ou organisationnelles est fondamentale (Vince et Broussine, 1996). Selon Harris (1996), dont les propos sont rapportés par Lewis (2000), la première réponse face aux tensions paradoxales est souvent de nature défensive. Ce peut être parce que les individus ont des réserves à questionner leurs manières de faire antérieures (résistance au changement) ou parce qu'ils cherchent à réduire l'anxiété occasionnée par les situations paradoxales (Harris, 1996 dans Lewis, 2000; Lewis, 2000; Vince et Broussine, 1996). Décrits simplement, les mécanismes de défense permettent aux individus et aux organisations de faire face aux situations qui représentent une menace pour l'égo (Vince et Broussine, 1996). En admettant que ces réactions font partie de la vie organisationnelle et sont souvent inconscientes (Vince et Broussine, 1996), Yip (2009) suggère qu'il faut que « [...] les gestionnaires [en] prennent conscience [...] et sachent les reconnaître en eux-mêmes et dans les organisations...» (p.178, notre traduction³⁰). Tandis que les réactions défensives visent à résoudre ou à se défaire des tensions paradoxales, Lewis (2000) suggère qu'elles contribuent plutôt à les alimenter ou à les renforcer. Elle qualifie ce phénomène de cycle de renforcement. D'autres, comme Smith et Lewis (2011) y font référence en parlant de cercle vicieux que l'anxiété et les mécanismes de défense individuel et l'inertie organisationnelle contribuent à faire apparaître.

³⁰ « It is important for leaders to be aware of and recognize such defensive routines within themselves and in their organizations in order to work through paradox. »

Se référant aux travaux de Smith et Berg (1987b) et de Vince et Broussine (1996)³¹, Lewis (2000) présente six stratégies défensives visant à réduire l'inconfort et l'anxiété occasionnés par les situations paradoxales soit : la séparation, la projection, la répression, la régression, la réaction et l'ambivalence. La séparation consiste à former des sous-groupes ou des distinctions artificielles qui masquent d'éventuelles similitudes (Lewis, 2000). Poole et Van de Ven (1989) en distinguent deux types : la séparation spatiale et la séparation temporelle. La première consiste à situer les éléments en tension dans différents espaces et la seconde à les situer à des moments différents. La projection consiste à transférer ses propres défauts à d'autres (Vince et Broussine, 1996). On peut par exemple penser aux employés qui rejettent leur faute sur leurs gestionnaires et vice versa (Wentzenholz, 1993 cité dans Lewis, 2000). La répression ou le déni consiste à effacer de sa mémoire les expériences jugées désagréables ou à refuser d'accepter une réalité déplaisante (Vince et Broussine, 1996; Lewis, 2000). La régression consiste à s'en tenir aux actions qui ont déjà permis d'assurer une certaine sécurité par le passé (Vince et Broussine, 1996). La réaction consiste à exprimer de façon manifeste le sentiment opposé à celui qui fait figure de menace. Finalement, l'ambivalence consiste à adopter des comportements « tièdes » en réponse à des émotions conflictuelles vécues face à une situation donnée (Lewis, 2000). Poole et Van de Ven (1989) identifient une autre stratégie de résolution soit la synthèse, qui consiste à valoriser les ressemblances entre les éléments en tension et à occulter les différences.

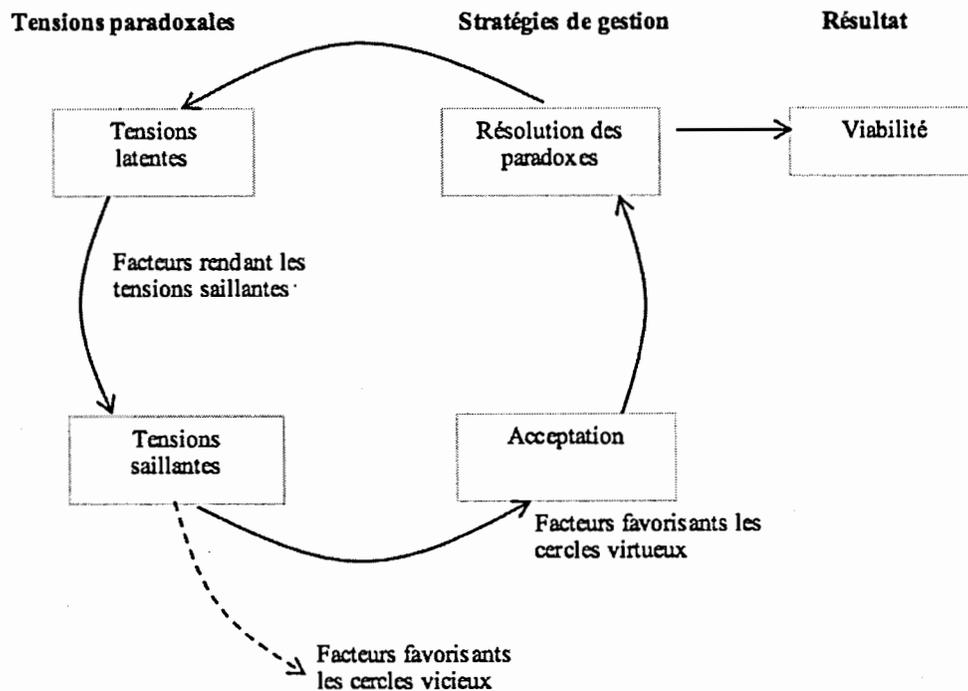
A contrario, les organisations qui adoptent des stratégies actives fondées sur la reconnaissance de l'existence des tensions paradoxales et sur la valorisation de leur potentiel positif et créatif (Lewis, 2000) s'engagent dans un cercle qualifié de vertueux (Smith et Lewis, 2011). Le modèle d'équilibre dynamique de gestion des paradoxes développé par Smith et Lewis (2011) (figure 2.4) indique que les stratégies actives d'acceptation agissent positivement sur la viabilité des organisations et leur succès à long terme en favorisant l'apprentissage et la créativité, la souplesse et la résilience et en créant un contexte favorable au développement du potentiel des individus. L'acceptation, aussi appelée l'ajustement par

³¹ Nous avons consulté cette référence originelle.

Jarzabkowski, Lê et Van de Ven (2013), consiste simplement à légitimer l'existence des deux pôles du paradoxe ainsi que leur caractère interdépendant (Lewis, 2000 ; Jarzabkowski, Lê et Van de Ven, 2013 ; Poole et Van de Ven, 1989). Smith et Lewis (2011) portent à notre attention l'existence d'un débat dans la littérature concernant la nature des stratégies de réponse aux tensions, auquel leur modèle d'équilibre dynamique tente d'ailleurs de répondre. Plutôt que d'envisager les réponses aux tensions comme des actions ponctuelles visant à rétablir un équilibre statique, elles proposent de les considérer comme des actions d'adaptation perpétuelle entre des forces en opposition. Ce mouvement fomenté ce qu'elle appellent un équilibre dynamique. Pour Smith et Lewis (2011), « [l]'équilibre statique désigne un système à l'état d'équilibre, lorsque tous ses composants sont au repos. » (p. 386, notre traduction³²). Une vision statique suppose que, « [l]orsque l'action épisodique crée un déséquilibre, le système réagit pour rétablir l'équilibre. » (Smith et Lewis, 2011, p.36, notre traduction³³). En soutenant plutôt les forces opposées et en exploitant les tensions entre elles, les systèmes (comme les organisations) s'inscriraient dans une dynamique d'amélioration continue qui agit positivement sur leur viabilité. Décrite simplement, la vision dynamique proposée par Smith et Lewis (2011) repose sur l'acceptation à long terme des paradoxes et sur leur résolution à court terme, par le biais de réponses visant à 1) confronter les tensions paradoxales à travers des réponses itératives de séparation (choix entre des éléments en contradiction) ou de 2) synthèse (recherche de synergies entre les éléments en contradiction) (Smith et Lewis, 2011). La résolution doit toutefois être temporaire « [...] car tôt ou tard les conditions évoluent (avec par exemple l'apparition de nouvelles exigences ou la dégradation de la situation économique) et les tensions refont surface (Smith et Lewis, 2011). » (Sommer, 2018, p.6).

³² « [s]tatic equilibrium denotes a system at steady state, when all components are at rest. »

³³ « [w]hen episodic action creates an imbalance, the system responds to gain equilibrium. »



Source : Smith et Lewis, 2011

Figure 2.4 Le modèle d'équilibre dynamique de gestion des paradoxes

De plus en plus, les études en gestion découvrent des liens positifs entre certaines caractéristiques individuelles et une meilleure capacité à tirer profit des situations paradoxales (Schad *et al.*, 2016). Pour expliquer pourquoi certains gestionnaires sont en mesure de naviguer efficacement à travers les tensions et paradoxes tandis que cela est plus difficile pour d'autres, certains auteurs font appel à la notion de paradoxical mindset (e.g. Smith, Lewis et Tushman, 2016 ; Yip, 2009). Il s'agit d'un état d'esprit reposant sur 1) la reconnaissance qu'il existe de multiples vérités, lesquelles ne forment pas nécessairement un ensemble cohérent et unifié, 2) la reconnaissance que les ressources organisationnelles (temps, argent, force de travail) ne sont pas forcément rares et difficiles à multiplier et 3) l'adoption d'une attitude favorable à l'égard du changement (Smith, Lewis et Tushman, 2016).

Reconnaître qu'il existe de multiples vérités, c'est apprécier les différentes perspectives d'une situation ou d'un problème, accepter qu'il soit possible que des éléments en contradiction coexistent et considérer leurs possibles synergies (Smith, Lewis et Tushman, 2016 ; Yip, 2009 ; Smith et Tushman, 2005). La croyance selon laquelle il existe une seule vérité suggère plutôt qu'une idée est bonne et l'autre mauvaise. Selon cette logique, les intérêts divergents sont difficilement conciliables et les incohérences doivent être résolues (Bazerman et Moore, 2009; Smith et Tushman, 2005). Bazerman et Moore (2009) utilisent la métaphore de la pointe de tarte (mythical fixed pie) pour illustrer les difficultés occasionnées par les tentatives de résolution des contradictions. Le désir de s'appropriier le plus de ressources possibles (de pointes de tarte) a pour conséquence d'inhiber la recherche de solutions mutuellement bénéfiques (Bazerman et Moore, 2009). Pour Smith, Lewis et Tushman (2016), les gestionnaires qui embrassent le paradoxe envisagent plutôt les ressources comme quelque chose d'abondant. Parmi les stratégies permettant de faire croître les parts de tarte pour tous, Smith, Lewis et Tushman (2016) citent « [...] l'exploration de collaborations avec de nouveaux partenaires, l'utilisation de technologies alternatives ou l'adoption de calendriers plus souples pour déplacer les ressources afin de mieux les utiliser. » (p.67, notre traduction³⁴).

Enfin, les gestionnaires faisant preuve d'un leadership paradoxal envisagent le paradoxe comme un catalyseur de changement. Ces gestionnaires valorisent l'expérimentation et la rétroaction, grâce auxquelles ils peuvent bonifier leurs pratiques (Smith, Lewis, Tushman, 2016). Ils sont également ouverts émotionnellement et cognitivement à la nouveauté et sont en mesure de composer avec l'ambiguïté (Yip, 2009 ; Smith, Lewis, Tushman, 2016). Pour Yip (2009), la gestion effective des paradoxes comporte une forte dimension d'improvisation qui se manifeste notamment par l'expérimentation de nouveaux comportements (ex : prise de risques, remise en question des pratiques déjà bien enracinées). On peut faire un lien avec les propos de Lewis (2000), selon qui les tensions « [...] incit[e]nt les acteurs à repenser les

³⁴ « [...] exploring collaborations with new partners, using alternative technologies, or adopting more-flexible time frames for shifting resources for better use. »

polarités existantes et à reconnaître des interrelations plus complexes. » (p.763, notre traduction³⁵).

2.3 La représentation graphique du cadre conceptuel et théorique

Cette représentation graphique du cadre conceptuel et théorique doit être envisagé comme l'illustration d'un processus circulaire et itératif plutôt que linéaire. À noter que ce cadre pourrait servir à décrire aussi bien le processus entourant la mise en oeuvre d'une innovation sociale que d'une innovation technologique puisque la spécificité collective des EÉS n'y est pas mise en valeur. Cela-dit, dans l'analyse, nous allons faire ressortir les éléments qui selon nous sont propres à l'ÉS.

Maintenant, comment comprendre la figure 2.5 ci-dessous ? D'abord, il importe de mentionner que l'oval qui englobe les trois étapes du processus décrit plus tôt dans ce chapitre, soit 1) l'apparition d'un problème organisationnel (agenda-setting), 2) l'identification d'une innovation (matching) et 3) son adaptation (redefining/restructuring) représente l'organisation porteuse. Ensuite, les deux flèches allant des tensions paradoxales saillantes vers l'environnement externe et interne visent à démontrer que les tensions habitent le processus dans son ensemble. Seules les tensions saillantes sont représentées dans cette figure puisque c'est sur ces dernières que notre attention se porte dans notre analyse. Enfin, le fait que communication soit située à la fois dans l'environnement interne et dans l'environnement externe illustre l'idée selon laquelle le partage d'informations (formel et informel) se fait aussi bien aux deux niveaux. Le chapitre suivant explicite notre démarche d'investigation et les mécanismes mis en oeuvre pour nous assurer de sa rigueur.

³⁵ « Tensions might serve as "a trigger for change," spurring actors to rethink existing polarities and recognize more complicated interrelationships. Yet, tensions simultaneously inhibit change. »

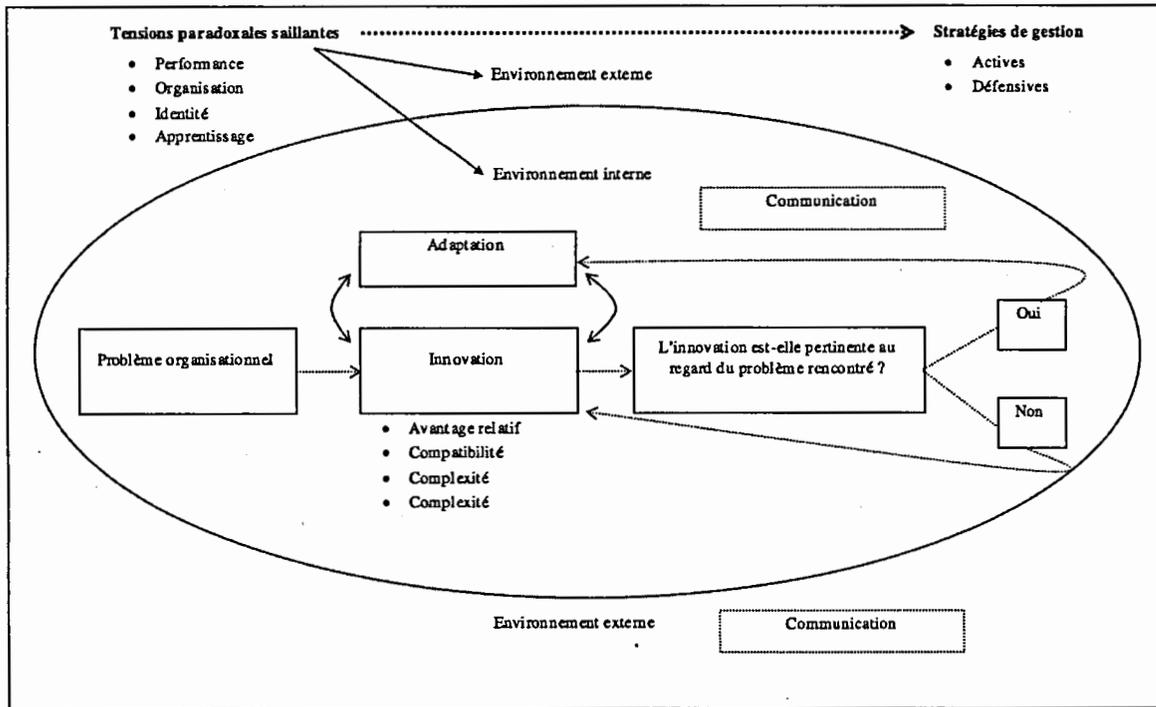


Figure 2.5 La représentation graphique du cadre conceptuel et théorique

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

L'examen de la littérature récente au sujet du changement d'échelle et la problématisation de l'objectif de la recherche ont permis de mettre en lumière la pertinence scientifique et sociale de s'interroger sur les tensions paradoxales inhérentes à la mise en place d'une stratégie d'essaimage franchisé en ÉS. Le second chapitre a ensuite permis de présenter la perspective conceptuelle et théorique retenue pour guider l'analyse des résultats de ce mémoire. Ce troisième chapitre précise la démarche méthodologique derrière l'étude, de façon à fournir aux lecteurs les informations nécessaires pour évaluer la qualité et la rigueur du travail scientifique accompli (De Ketele, 2010). Nous faisons également la démonstration de la cohérence entre notre positionnement épistémologique, notre positionnement méthodologique et les considérations d'ordre éthique (Avenier, 2011; Perret et Séville, 2003).

La première portion de ce chapitre traite du contexte de la recherche. La seconde consiste en une présentation de notre posture épistémologique et vise à démontrer de quelle façon elle influence la démarche méthodologique dans son ensemble. La section suivante précise les raisons pour lesquelles nous avons opté pour une recherche qualitative par raisonnement inductif. Les sections suivantes traitent respectivement du devis de recherche choisi, de la constitution de l'échantillon et de la sélection du cas à l'étude, de la collecte de données, de la stratégie d'analyse ainsi que des moyens employés pour nous assurer de l'éthique de cette recherche et de la fiabilité des résultats obtenus. Nous concluons ce chapitre en exposant les principales faiblesses méthodologiques de cette recherche.

3.1 Le contexte de la recherche

Cette étude s'inscrit à l'intérieur d'une recherche exploratoire de plus grande envergure menée par la professeure Maude Léonard de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), au sujet des déterminants de mise en œuvre des stratégies de changement d'échelle dans les entreprises d'économie sociale. Le projet documente et évalue l'implantation de divers projets de changement d'échelle afin d'approfondir les connaissances sur leurs conditions de mise en œuvre au sein des EÉS. Le questionnement entourant ces conditions préalables s'est initialement posé en collaboration avec le TIESS. La collaboration du TIESS à ces travaux visait à actualiser sa mission de transfert de connaissances et à créer des outils d'accompagnement à la fois basés sur la recherche et les besoins des entreprises. En réponse à un appel à participation lancé par le TIESS, les représentants de plusieurs EÉS furent recrutés pour participer à une communauté de pratique (CdP) au sujet de l'essaimage franchisé. Ces organisations acceptèrent également de participer au projet de recherche mené par Maude Léonard, nous permettant d'assister aux rencontres de la CdP et de mener des entretiens de recherche visant à approfondir nos connaissances de leurs projets d'essaimage respectifs. Cette recherche s'inscrit donc dans une dynamique partenariale, témoignant de notre interdépendance avec l'objet d'étude.

Selon Royer et Zarlowski (2003), « [...] [a]u fur à mesure du déroulement de la recherche, des problèmes et des opportunités vont se révéler, avec lesquels le chercheur devra composer. » (p.158). De fait, l'orientation de ce mémoire fut modifiée à quelques reprises, notamment en raison du désistement du premier terrain d'investigation et de l'inconfort du second face à notre objectif de recherche initial. Ce second changement, combiné à des contraintes temporelles, nous a conduit à approcher le terrain sans avoir véritablement précisé notre problématique. L'idée de nous intéresser aux tensions paradoxales a en effet émergé au courant de la collecte de données, nécessitant l'exploration d'un nouveau champ de littérature. Ceci illustre bien à quel point le déroulement de la recherche est fait d'incertitudes, de remises en question et d'allers-retours inévitables (Thiétart, 2003). Cela est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit d'étudier des sujets, comme les organisations, dont la réalité est mouvante (Thiétart, 2003). Pour Thiétart (2003), les chercheurs qui apportent de tels ajustements à leur

projet doivent examiner les répercussions de ces changements sur l'édifice épistémologique, c'est-à-dire sur l'ensemble des décisions prises antérieurement. L'idée est d'assurer la cohérence entre l'objectif de la recherche et la méthode employée pour collecter et analyser les données.

3.2 La posture épistémologique

Selon Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999), « [...] toute recherche reflète une position épistémologique, que cette dernière soit affichée et revendiquée ou non par son auteur. » (p.2). Cette affirmation sous-entend que c'est le statut accordé aux données, le mode de collecte de données, la relation entre la théorie et les données empiriques et les critères de scientificité de la recherche qui révèlent véritablement le positionnement épistémologique d'un chercheur (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Elle sous-entend également que la cohérence entre ces quatre éléments revêt un caractère fondamental. Ainsi, bien que nous explicitions notre posture épistémologique, la façon dont nous conduisons cette recherche (la définition de la problématique, les méthodes de collectes de données mobilisées, la nature de la connaissance que nous désirons produire, les méthodes d'analyse) devrait suffire à témoigner de notre positionnement.

Avant de préciser notre posture épistémologique, il convient de s'intéresser à la définition de l'épistémologie, que Piaget (1967) décrit comme « [...] l'étude de la constitution des connaissances valables... » (p.6). Comme le précise Avenier (2011), l'épistémologie ne se préoccupe pas seulement des aspects méthodologiques d'une recherche (la façon dont la connaissance est produite et justifiée) mais aussi « [...] de la valeur des connaissances élaborées. » (p.374). C'est pourquoi l'avant dernière section de ce chapitre est consacrée à la présentation des questions d'ordre éthique tandis que les précédentes traitent de nos choix méthodologiques.

En raison de notre interdépendance avec l'objet d'étude, de nos objectifs et de la finalité souhaitée de la recherche (donner un sens à un phénomène social), nous nous situons dans la lignée des paradigmes épistémologiques interprétativistes et constructivistes. Dans un sens

large, cela signifie que nous croyons que la réalité est un construit résultant de l'expérience sensible d'acteurs sociaux (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Selon ces perspectives, il n'existerait pas une seule réalité, comme le présume la position épistémologique positiviste, mais bien une réalité multiple (Ben Aissa, 2001; Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). En outre, contrairement aux positivistes, les interprétativistes et les constructivistes modérés considèrent qu'il existe une relation d'interdépendance entre la réalité empirique observée et l'observateur lui-même (Perret et Séville, 2003). Comme l'expliquent Anadón et Guillemet (2007), la connaissance émerge de l'interaction entre le chercheur et les participants : « [...] la connaissance est une construction partagée à partir de l'interaction chercheur/participants, interaction traversée par des valeurs qui ont un impact sur la connaissance produite et sur le processus de production. » (p.28).

Si plusieurs éléments rapprochent les perspectives interprétativistes et constructivistes, comme démontré ici-haut, d'autres les distinguent. Par exemple, le chercheur qui adopte un positionnement constructiviste est animé par la volonté de participer activement à la construction de la réalité des acteurs étudiés. L'objectif d'une telle étude vise à « [...] [c]onstruire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile à l'action. » (Perret et Séville, 2003, p.40). C'est d'ailleurs le cas de la recherche de plus grande envergure à l'intérieur de laquelle se situe ce mémoire. De leur côté, les interprétativistes cherchent à « [...] [c]omprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions. » (Perret et Séville, 2003, p.40). Compte tenu de notre intention de recherche, qui consiste à dégager des connaissances descriptives sur l'essaimage franchisé, notre positionnement se rapproche davantage du paradigme interprétativiste que du paradigme constructiviste. Les positions méthodologiques présentées dans les sections suivantes découlent de notre objectif de recherche et de notre positionnement épistémologique.

3.3 La recherche qualitative et le raisonnement inductif

Nos objectifs de recherche étant dirigés vers l'exploration (la compréhension et la description) du processus d'essaimage franchisé en ÉS, nous adoptons une démarche de recherche

qualitative par raisonnement inductif. Ce choix est conséquent avec notre posture épistémologique, la nature des données collectées et la flexibilité dont nous disposons à titre de chercheurs (Anadón et Guillemette, 2007; Beaumard et Ibert, 2003). Anadon et Guillemette (2007) décrivent la recherche qualitative comme :

[...] une approche caractérisée par la souplesse dans la construction progressive de l'objet d'étude, comme une approche qui est itérativement – et constamment – ajustée aux caractéristiques et à la complexité des phénomènes humains et sociaux, comme une approche qui s'intéresse à la complexité en mettant en valeur la subjectivité des chercheurs et des participants, enfin comme une approche qui, en combinant plusieurs techniques de collecte et d'analyse des données, est essentiellement ouverte au monde de l'expérience, de la culture et du vécu. (p.30)

La finalité de l'analyse qualitative est donc de construire un sens autour d'un phénomène social complexe, à partir d'un dialogue constant entre le chercheur et les participants (Anadón et Savoie Zajc, 2009). Sans que cela ne soit toujours le cas, les recherches qualitatives sont souvent de nature inductive (Anadón et Guillemette, 2007). Le raisonnement inductif permet de donner un sens à des données brutes (Blais et Martineau, 2007). Cela signifie qu'il consiste « [...] à aborder le sujet d'étude en se basant sur le terrain et non pas sur des connaissances préexistantes. » (Oubouali et Elfah, 2017, p.24).

Bien que nous nous appuyions sur des connaissances scientifiques préexistantes pour guider nos observations et notre analyse (cadre conceptuel et théorique), notre approche consiste principalement à laisser les connaissances émerger librement du terrain, dans une logique de découverte et sans préjugés (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). L'expérience des acteurs étant au cœur de notre démarche de création de connaissances (Anadón et Guillemette, 2007), ce mémoire conserve un caractère fondamentalement inductif, d'autant plus qu'il ne vise pas la construction et la vérification d'hypothèses. Par souci d'exactitude, nous devrions cependant dire que nous procédons selon la voie de l'exploration hybride, où la connaissance se construit aussi de manière déductive, à force d'interactions entre la théorie et les observations empiriques (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999; Charreire et Durieux, 2003). Dans la section suivante, nous précisons les raisons pour lesquelles nous considérons que l'étude de cas se prête bien à notre objet d'étude.

3.4 L'étude de cas unique comme devis de recherche

Le devis pour lequel nous avons opté est celui de l'étude de cas descriptive et exploratoire, qui se prête particulièrement bien aux sujets d'intérêt complexe, comme l'essaimage franchisé, « [...] que les théories existantes expliquent mal ou seulement en partie... » (Roy, 2009, p.209). Les études de cas permettent de réunir un grand nombre d'informations et d'observations sur un sujet (Roy, 2009), ce qui en fait une stratégie toute indiquée pour répondre à nos objectifs de recherche. À cet égard, les chercheurs qui privilégient un tel devis le font généralement pour répondre à des questions de type pourquoi ou comment, ce qui s'avère justement être notre cas (Yin, 1989). De plus, l'étude de cas est un devis approprié lorsqu'il s'agit d'étudier des processus (Merriam, 1992). Selon Yin (1989), les recherches par études de cas permettent de s'interroger au sujet d'événements ou de phénomènes contemporains, par opposition à des phénomènes passés, sur lesquels le chercheur a peu de contrôle. Les éléments présentés dans la problématique nous permettent de qualifier l'essaimage franchisé de phénomène contemporain, confirmant la pertinence de ce choix de devis.

En amont de la sélection du cas, le chercheur doit déterminer s'il souhaite s'intéresser à un cas unique ou à de multiples cas (Gagnon, 2012). Nous nous sommes positionnée en faveur de l'étude d'un seul cas, notamment en raison de la nature exploratoire de la recherche. En effet, les recherches qui visent à étudier un phénomène encore inexploré sont particulièrement pertinentes pour l'étude d'un cas unique (Gagnon, 2012). Notre choix fut également influencé par le désir de faire un examen approfondi d'un projet d'essaimage franchisé (Gagnon, 2012). En outre, comme le soulignent Dyer et Wilkins (1991), dont les propos sont rapportés par Avenier et Thomas (2012), « [...] les tenants du paradigme interprétativiste défendent les études de cas unique destinées à saisir la multiplicité des interprétations et la façon dont elles se sont construites (Dyer & Wilkins, 1991). » (p.18). Finalement, selon Yin (1989), l'étude de cas unique est un choix pertinent lorsqu'il s'agit 1) de tester une théorie existante, 2) d'étudier un cas extrême ou unique (rare), 3) d'étudier une situation auparavant inaccessible à l'investigation scientifique. Ces trois éléments reflètent d'une certaine façon le contexte de notre recherche. L'étape subséquente, que Yin (1989)

qualifie de particulièrement importante, consiste à faire le choix de l'unité d'analyse étudiée. Considérant nos objectifs de recherche, c'est le projet d'essaiimage franchisé de l'EÉS (la duplication du programme de raccrochage à travers la plateforme informatisée de l'organisation porteuse vers deux partenaires franchisés) sélectionnée qui constitue notre unité d'analyse.

3.5 L'échantillonnage : la sélection du cas et des participants

Dans un sens large, l'échantillon correspond à « [...] l'ensemble des éléments sur lesquels des données sont recueillies. » (Royer et Zarlowski, 2003, p.188). Il s'agit d'un sous-ensemble de la population cible, qui correspond dans notre cas aux EÉS québécoises ayant entrepris un processus de duplication par essaimage franchisé (Contandriopoulos et al., 2005). Dans le cadre de cette recherche, la constitution de l'échantillon fait référence au processus de sélection du cas.

Il importe de sélectionner un cas représentatif de l'objectif de recherche et de la population cible (Gagnon, 2012; Contandriopoulos et al., 2005). Il faut pour cela établir les critères à partir desquels il sera choisi (Gagnon, 2012). Quels que soient les critères d'admissibilité retenus, il faut choisir un cas avec un potentiel d'informativité élevé puisque « [...] [l]a capacité de renseigner est plus importante que la représentativité statistique d'un cas. » (Gagnon, 2012, p.44). À partir des éléments présentés dans le cadre conceptuel, nous avons identifié les caractéristiques souhaitées du cas afin qu'il réponde aux principaux éléments de la problématique (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003).

Pour être choisie, l'entreprise devait donc être : 1) une EÉS québécoise 2) de taille moyenne (comptant au moins 10 employés à temps plein) 3) souhaitant mettre en place une stratégie d'essaiimage franchisé, 4) ayant déjà amorcé le processus de duplication de son modèle/approche ou d'une partie de son modèle/approche (ou du moins ayant entamé de façon concrète son processus de réflexion), 5) ayant déjà identifié des partenaires franchisés potentiels et 6) au sein de laquelle il nous serait possible de parler, en plus de la direction générale, à au moins deux administrateurs ainsi qu'aux partenaires franchisés présents. Sur

les huit EÉS recrutées par le TIESS suite à un appel à participation, une seule correspondait à l'ensemble de ces critères. C'est donc le projet d'essaimage franchisé de cette organisation que nous avons choisi d'étudier en profondeur. Cela signifie que le cas fut sélectionné grâce à une méthode d'échantillonnage non-probabiliste de convenance, pour des raisons pratiques d'accessibilité à des EÉS qui souhaitaient mettre en place une stratégie d'essaimage franchisé.

Les données furent recueillies à l'occasion d'entretiens auprès de cinq informateurs, occupant essentiellement des fonctions de direction et d'administration au sein de leurs organisations respectives, à qui nous avons attribué des codes auxquels nous nous référons dans la présentation des résultats (tableau 2.1). Pour être choisis, les informateurs devaient être impliqués de près dans le processus d'essaimage franchisé, soit dans sa planification et dans sa mise en œuvre. Nous avons rencontré la direction générale (DG) et deux administrateurs de l'organisation porteuse, la DG du premier partenaire franchisé et la DG du second partenaire franchisé. Le terme générique « DG » est utilisé pour désigner la personne occupant cette fonction dans chacune des organisations. L'utilisation des termes « premier » et « deuxième » pour désigner les partenaires franchisés n'a d'autre objectif que d'en faciliter l'identification dans nos écrits. La DG de l'organisation porteuse fut rencontrée à deux reprises, en raison d'un besoin d'informations complémentaires, ce qui explique que nos conclusions reposent sur l'analyse de six entretiens semi-directifs bien que nous comptions cinq répondants.

Tableau 3.1 L'identification des participants de l'échantillon

Organisation	Identifiant alphanumérique	Fonction
Organisation porteuse (OP)	K2_1, K2_6	DG
	K2_2	Administrateur
	K2_5	Administrateur
Partenaire franchisé #1 (PF1)	K2_3	DG
Partenaire franchisé #2 (PF2)	K2_4	DG

Les sections suivantes présentent de façon approfondie les outils méthodologiques choisis pour conduire le processus de création de connaissances.

3.6 La collecte de données primaires et secondaires

La collecte de données est une étape décisive de la recherche par étude de cas, et de la recherche en management en général, car la richesse et la profondeur des connaissances produites en dépend (Baumard, Donada, Ibert et Xureb, 2003; Njie et Asimiran, 2014). Ce mémoire de recherche se fonde principalement sur l'analyse de données primaires, c'est-à-dire de données empiriques recueillies expressément pour servir les fins de l'étude. Selon Yin (1989), la combinaison de multiples sources de données permet d'explorer différentes facettes de l'objet d'étude. La triangulation entre ces différentes sources permet de « [...] formaliser les significations attribuées aux phénomènes par les participants. » (Gagnon, 2012, p.35). Afin d'obtenir un maximum d'informations sur la réalité des organisations étudiées, nous avons eu recours à trois méthodes de collecte de données (entretiens individuels semi-directifs, observation directe et analyse de documents) présentées dans les sous-sections

suivantes. L'annexe A met en relation chacun de ces trois instruments de mesure avec l'ensemble des thématiques que nous souhaitions investiguer. Cette grille s'est révélée un précieux outil de suivi au cours de la collecte de données.

3.6.1 Les techniques de collecte de données primaires

Les techniques de collecte de données primaires pour lesquelles nous avons opté sont couramment utilisées par les chercheurs qui font de la recherche qualitative par étude de cas, soit les entretiens individuels semi-directifs et l'observation directe (Yin, 1989). Ces stratégies de collecte permettent au chercheur d'interagir avec le phénomène étudié, d'où l'intérêt que nous leur portons (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Les données primaires n'ayant été collectées qu'une seule fois, il s'agit d'une étude à un temps de mesure. De ce fait, nos résultats ne nous permettront pas de nous prononcer sur l'évolution de ces tensions dans le temps, par exemple une fois l'implantation achevée.

Selon Savoie-Zajc (2009), l'entretien individuel semi-directif est un mode de collecte typique des approches interprétativistes et constructivistes. On le définit comme « [...] une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence.» (Savoie-Zajc, 2009, p.339). Selon cette définition, la compréhension du phénomène est co-construite par le chercheur et les participants dans le cadre d'une discussion en face à face (Savoie-Zajc, 2009; Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2003). Des entretiens individuels de 60 minutes étaient prévus avec chacun des participants dans un endroit de leur choix, pourvu qu'il soit calme et propice aux échanges. Un entretien sur six s'est déroulé à l'UQAM, les cinq autres dans les bureaux respectifs des participants. Sous réserve de l'approbation préalable des personnes interrogées, les entrevues furent enregistrées au format audio. Le fait de disposer d'enregistrements présentait deux avantages majeurs, dont traitent d'ailleurs Baumard, Donada, Ibert et Xuereb (2003). D'abord, cela nous évitait d'être accaparée par la prise de notes. Ensuite, en plus de faciliter le traitement et l'analyse des données, le fait de disposer d'enregistrements nous garantissait des données plus fiables et exhaustives.

Concernant l'observation directe, Baumard, Donada, Ibert et Xuereb (2003) la définissent comme « [...] un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimité. » (p.238). Toujours selon ces auteurs, à la différence de l'entretien, l'observation permet au chercheur d'analyser « [...] des données factuelles dont les occurrences sont certaines...» (p.238). Le fait d'être présente à certains événements à titre d'observatrice participante nous a permis d'assister à des échanges d'idées spontanés sur notre sujet d'étude. Au total, nous avons mené neuf séances d'observation à l'occasion : 1) d'une rencontre de remue-méninge au sujet de la plateforme collaborative, à laquelle furent notamment conviés des représentants des deux partenaires franchisés, 2) de deux rencontres de conception de la plateforme interactive, auxquelles participèrent deux représentants de l'organisation porteuse (la DG et une bénévole) et deux concepteurs informatique embauchés pour le mandat et 3) de six rencontres de la CdP, organisées par le TIESS et à laquelle participait la DG de l'organisation porteuse. Les deux rencontres dédiées à la conception de la plateforme ainsi que les six rencontres de la CdP furent enregistrées pour valider ou clarifier au besoin certains éléments évoqués dans les notes d'observation. Considérant le nombre de personnes présentes lors de ces réunions et la rapidité des échanges, nous avons choisi ne de pas en faire des transcriptions verbatims et de plutôt nous référer à nos notes ou aux enregistrements audio directement.

3.6.2 Les instruments de collecte de données primaires

La collecte de données primaires s'est faite grâce à deux instruments de mesure créés spécifiquement pour le bien de cette recherche : un guide d'entretien et une méthode de travail en ce qui a trait à la prise de notes d'observation. Durant les entretiens, nos interventions consistaient essentiellement à aborder une série de thèmes et de questions prédéfinies (sans toutefois nous y limiter), à faciliter le discours des participants, à leur poser des questions d'approfondissement ou de relance au sujet d'éléments exprimé antérieurement et à manifester une attitude de compréhension (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2003). L'utilisation d'un guide de questions plus ou moins formalisé nous a permis de structurer l'entretien autour d'un certain nombre de thèmes que nous souhaitions approfondir (Baumard,

Donada, Ibert et Xuereb, 2003). Sa principale fonction était de servir d'aide-mémoire, puisqu'il nous paraissait fondamental de nous laisser guider par les échanges et de suivre l'enchaînement logique du discours des participants. À cet égard, l'écoute successive de nos six entretiens révèle un certain nombre de différences dans leur déroulement respectif (ordre des thèmes abordés, questions posées, etc.), témoignant de la souplesse de notre démarche.

Le guide (voir Annexe B) était structuré en fonction des grands thèmes suivants : structure organisationnelle, culture organisationnelle, caractéristiques du projet de diffusion par essaimage, motifs et objectifs du projet de diffusion par essaimage franchisé, reconnaissance d'un besoin non ou mal comblé, capacité à opérer le projet, adhésion des parties prenantes, mobilisation des ressources, effets structurants sur l'organisation, rôles et la gouvernance du regroupement, relation franchiseur/franchisé, perceptions et croyances sur le changement d'échelle en ÉS. Pour chacun d'eux, nous avons répertorié quelques questions servant à amorcer la discussion. D'autres questions ont émergé en cours d'entretien, en réponse à des affirmations formulées par les participants que nous souhaitions préciser ou approfondir. Une attention particulière fut portée à leur formulation, afin d'éviter d'induire un jugement susceptible de modifier le contenu des réponses des participants (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Nous nous sommes également assurée d'adopter une attitude relativement neutre, afin d'éviter que les participants n'adaptent leurs propos pour nous plaire. Ce comportement traduit un biais de recherche appelé désirabilité sociale, défini comme « [...] un besoin d'approbation sociale et la croyance que cette approbation peut être atteinte au moyen de comportements culturellement acceptables et appropriés. » (Marlowe et Crowne, 1961, p.109, notre traduction³⁶). L'objectif de tout chercheur est bien sûr de limiter ce biais, puisque les données recueillies ne représentent alors plus tout-à-fait la réalité.

L'entretien était précédé d'une courte période de présentation, structurée en fonction des éléments suivants : remerciements pour l'entretien accordé, présentation des chercheurs,

³⁶ « Social desirability, as presently defined, refers to a need for social approval and acceptance and the belief that this can be attained by means of culturally acceptable and appropriate behaviors. »

courte description de l'étude, de son contexte et des objectifs de l'entretien, présentation et signature du formulaire de consentement éthique (confidentialité, possibilité d'enregistrer). Une fois l'ensemble des thématiques abordées, l'entretien se concluait par une question de validation (« avez-vous quelque chose à ajouter dont nous n'aurions pas parlé durant l'entretien ? »), par l'échange d'informations générales au sujet des publications à venir et par d'ultimes remerciements. Chaque entretien était suivi d'une courte période de prise de notes, nous permettant de documenter nos impressions générales concernant le déroulement.

Concernant l'observation directe, selon Peretz (1998), l'observateur doit prendre des notes en temps réel concernant le déroulement des événements ordinaires dont il est le témoin. Selon ce même auteur, le chercheur doit ensuite « [...] interpréter ce qu'il a observé et en rédiger un compte rendu. » (p.14). Partant de ces informations, la prise de notes s'est faite en deux temps, pendant et après les séances d'observation. Dans le premier cas, nous nous intéressions surtout aux sujets suscitant le plus (ou le moins) de réflexion, d'enjeux, d'inconfort et/ou d'intérêt. Nous avons par exemple observé que les questions relatives aux mécanismes à mettre en place pour s'assurer que les partenaires franchisés respectent l'intégrité de l'intervention étaient abordés de manière récurrente.

Dans le second, nous notions principalement nos impressions et perceptions au sujet du déroulement des séances d'observation et au sujet des informations échangées (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Pour Andreani et Conchon (2005), les notes d'observations « [...] échappent à la logique du résumé... » et « [...] ont pour objectif de relever ce que l'observateur a vu, ce qu'il a ressenti, ce qui l'a impressionné, ce qui l'a surpris. » (p.4). Ceci signifie que nos valeurs en tant que chercheuse « [...] donnent forme à la recherche, en faisant ressortir ses éléments à prendre en compte. » (Proulx, 2019, p.59). Pour Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999), à partir du moment où l'on « [...] considère que la réalité est subjective et multiple, le problème n'est plus alors de s'assurer de l'objectivité de la mesure mais de s'assurer qu'elle retrace bien les interprétations des différents acteurs impliqués dans le phénomène étudié et non pas la vision du chercheur. » (p.10).

3.6.3 L'utilisation des données secondaires internes et externes

En complément des données empiriques issues des entretiens et de l'observation, nous avons procédé à une collecte de données secondaires internes, que Baumard, Donada, Ibert et Xuereb (2003) définissent comme des « [...] informations déjà produites par des organisations ou des personnes privées » (p.251). Cela signifie qu'elles n'ont pas été recueillies pour répondre explicitement à nos questions de recherche. L'utilisation de sources documentaires est elle aussi une méthode couramment employée dans les recherches qualitatives par étude de cas (Yin,1989; Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003). Ces données ont une valeur historique et permettent de se familiariser avec un terrain d'étude en amont de la collecte de données empiriques (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2003). Il serait d'ailleurs conseillé de « [...] commencer systématiquement une recherche en s'interrogeant sur l'existence des données secondaires disponibles. » (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2003, p.251).

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous servons des données secondaires internes pour nous imprégner du contexte organisationnel des trois EÉS étudiées et pour façonner le chapitre de présentation du cas (chapitre 4). Concrètement, nous avons procédé à l'examen de documents organisationnels officiels soit des plus récents rapports annuels des organisations. Nous comptons également sur une source de donnée secondaire externe, soit une étude portant sur la contribution des organismes communautaires dans la lutte au décrochage scolaire et à laquelle l'organisation porteuse a participé antérieurement. Pour chaque document, nous ne retenons que les informations qui répondaient à nos objectifs d'investigation. Le tableau 2.2 ci-dessous fait une synthèse de l'ensemble des sources de données mobilisées dans le cadre de cette recherche empirique.

Tableau 3.2 La synthèse des sources de données primaires et secondaires mobilisées

Source	Données primaires			Données secondaires	
	Nbre d'entretiens	Participants	Observation directe	Internes	Externes
OP	4	DG (2), A (1), A (1)	Rencontre de remue-méninge au sujet de la BaO (2h) Rencontres de conception de la BaO (2x2.5h) Rencontres de la CdP (6x3h)	Rapports annuels 2016-2017 et 2017-2018	Ouvrage traitant de l'OP
PF1	1	DG	N/A	Rapports annuels 2016-2017 et 2017-2018	N/A
PF2	1	DG	N/A	Rapports annuels 2016-2017 et 2017-2018	N/A

Légende : OP Organisation porteuse, PF1 Partenaire franchisé #1, PF2 Partenaire franchisé #2, DG Direction générale, A Administrateur, BaO Boîte à outils, CdP Communauté de pratique

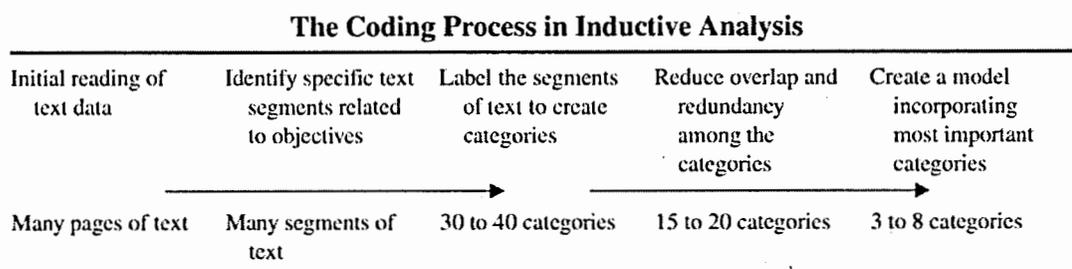
3.7 L'analyse des données qualitatives

Notre démarche d'analyse consiste à dégager a posteriori le sens des données collectées (Blais et Martineau, 2007). Selon Savoie-Zajc (2000), cette capacité à surpasser ce que les données brutes disent a priori, et donc à leur donner un sens, détermine en grande partie la valeur d'une recherche qualitative. Pour Anadón et Savoie-Zajc (2009), lors de l'analyse des données, « [...] les chercheurs s'inscrivent dans une dynamique de clarification de sens, soutenus en cela par les participants à la recherche. » (p. 2). L'analyse qualitative fondée sur l'induction vise donc à comprendre un phénomène à partir de la perspective des acteurs. Dans la sous-section suivante, nous décrivons l'approche retenue pour analyser le matériel empirique. Une fois analysées, les données collectées devaient nous permettre de documenter le processus d'essaimage franchisé ainsi que les tensions et les stratégies employées pour en faire la gestion.

3.7.1 Le processus inductif d'analyse des données

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous référons d'abord aux grands principes de l'approche inductive générale d'analyse des données proposée par Thomas (2006). Pour reprendre les mots de Blais et Martineau (2007), cette dernière « [...] se prête particulièrement bien à l'analyse de données portant sur des objets de recherche à caractère exploratoire, pour

lesquels le chercheur n'a pas accès à des catégories déjà existantes dans la littérature. » (p.4). La figure 3.1 présente le processus d'analyse inductive des données empiriques de Thomas (2006), lequel comprend cinq grandes étapes, soit : 1) une première lecture des données textuelles permettant 2) l'identification des segments de texte liés aux objectifs de recherche, puis 3) la création de catégories (entre 30 et 40) visant leur classification. Thomas (2006) suggère ensuite de 4) réduire le nombre de catégories en regroupant celles qui se chevauchent, 5) afin d'en arriver à un modèle ne faisant état que des catégories les plus importantes au regard des objectifs poursuivis.



Source: Adapted from Creswell (2002, p. 266, Figure 9.4) by permission of Pearson Education, Inc. (© 2002, Upper Saddle River, NJ).

Source : Thomas (2006), adapté de Creswell (2002)

Figure 3.1 Le processus d'analyse inductive des données empiriques

Selon cette approche, le travail d'analyse vise ultimement à dégager les thèmes ou les catégories les plus représentatifs et révélateurs de l'objet d'étude et des objectifs de recherche (Thomas, 2006). De façon complémentaire, nous nous référons aux écrits de Bardin (1977) et Andreani et Conchon (2005) au sujet de l'analyse de contenu. Thomas (2006) distingue cinq grandes étapes menant à la réduction des données : la préparation des données, la lecture approfondie des données, l'identification et la description des premières catégories, la vérification des extraits codés dans plus d'une catégorie et des extraits non codés et finalement la révision et le raffinement continu des catégories. C'est en suivant ces étapes que nous avons analysé notre corpus.

Selon Andreani et Conchon (2005), en amont de l'analyse, le chercheur doit faire l'inventaire de l'ensemble des informations dont il dispose. Ce travail d'organisation commence généralement par la retranscription verbatim des entretiens (Andreani et Conchon, 2005). Pour Thomas (2006), la préparation des données passe également par leur uniformisation. Il s'agit par exemple de choisir la même police et la même taille d'écriture pour tous les verbatims, notes d'observation et autres documents. Conséquemment, les six entretiens furent retranscrits en police Times New Roman, de taille 11, à interligne et demi et mis en format PDF. À quelques exceptions près, nos verbatims n'incluent pas de notes au sujet des signes paralinguistiques (hésitations, bâillements, rire, etc.) ou de la sémantique des participants (Paillé et Mucchielli, 2012). Une telle analyse aurait nécessité beaucoup plus de temps, ce qui était malheureusement impossible dans le cadre de cette recherche. Préférant centraliser nos données, nous avons exporté l'ensemble de notre matériel (6 transcriptions verbatim d'entretiens, 1 journal de bord comprenant 9 comptes rendus d'observation, 6 rapports annuels) dans un logiciel d'aide à l'analyse de données qualitatives appelé NVivo. Une fois créée et organisée, cette base empirique est devenue notre principal outil de travail (Contandriouopoulos *et al.*, 2005). C'est à partir d'elle que les données furent codées et analysées.

L'étape suivante consiste à se familiariser avec les données empiriques brutes, c'est-à-dire à se faire une idée précise des sujets abordés et des thèmes couverts (Thomas, 2006; Blais et Martineau, 2007). Thomas (2006), suggère pour cela de procéder à des lectures attentives et approfondies des textes préparés antérieurement et de rédiger des fiches résumant les faits saillants évoqués par les informateurs. Paillé et Mucchielli (2012) parlent de faire une lecture explicitement conceptuelle du matériel empirique. Faisant suite à cette pré-analyse, nous avons débuté la conceptualisation (le codage) en retenant les concepts les plus pertinents et en identifiant leurs indicateurs, c'est-à-dire les manifestations concrètes de ces concepts. La codification « [...] consiste à attribuer des catégories à des portions de discours qui sont bien circonscrites et qui présentent une unité conceptuelle élevée. » (Contandriouopoulos *et al.*, 2005, p.83). Dans les recherches de type inductif, l'analyse des données brutes doit permettre de faire ressortir les catégories les plus pertinentes au regard des objectifs de recherches identifiés dans la problématique (Thomas, 2006). Ceci nécessite de faire la lecture ligne par

ligne des verbatims, comptes rendus d'observation et rapports annuels (Andreani et Conchon, 2005; Savoie-Zajc, 2000). Pour Paillé et Mucchielli (2012), une catégorie est toujours en construction et se définit comme suit :

[...] une production textuelle se présentant sous forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche. (...) À la différence de la « rubrique » ou du « thème », elle va au-delà de la désignation de contenu pour incarner l'attribution même de la signification. (p.316)

Thomas (2006) différencie les catégories générales, définies à partir des objectifs de recherche, des catégories spécifiques qui émergent plutôt à la lecture des données empiriques. En dehors des catégories générales identifiées préalablement à la codification à partir de nos objectifs et de notre cadre conceptuel, la grille de codage s'est construite et transformée au fur et à mesure du dépouillement des données de façon ouverte et inductive (Andreani et Conchon, 2005). Grâce au logiciel Nvivo, il nous suffisait de faire glisser les segments de textes identifiés dans les nœuds correspondants à des catégories. Qu'elle soit générale ou spécifique, nous considérons qu'une catégorie était signifiante dès qu'elle répondait à l'un de nos objectifs de recherche. Pour Savoie-Zajc (2000), cette étape permet de faire du « repérage thématique », c'est-à-dire de dégager un certain nombre de thématiques générales à partir des différentes catégories de codage.

Une fois la moitié de notre corpus codifié, nous avons cru bon de revoir l'organisation des différentes catégories avant d'appliquer la grille à l'ensemble des données collectées (Andreani et Conchon, 2005). Notre grille fut revisitée par notre directrice de recherche, nous permettant de valider certaines règles de codage. Nous nous sommes par exemple assurées que les catégories de codage étaient indépendantes, mutuellement exclusives et exhaustives (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003). Pour Savoie-Zajc (2000), « [...] [a]u fur et à mesure que la codification des données avance, la structure arborescente se complexifie. » (p.109). L'utilisation d'un logiciel d'analyse qualitative permet justement de modifier l'arborescence relativement aisément en ajoutant, en supprimant ou en déplaçant un nœud correspondant à une catégorie (Savoie-Zajc, 2000).

Certains segments de texte furent codés dans plus d'une catégorie tandis que d'autres ne furent tout simplement pas codés puisqu'ils ne répondaient pas à nos objectifs de recherche. Ces deux cas de figure sont fréquents dans les études de type qualitatif (Thomas, 2006). En outre, lorsqu'il nous semblait difficile de coder un extrait dans les catégories déjà existantes, nous nous interrogeons sur la « [...] pertinence de créer une nouvelle catégorie, une sous-catégorie ou d'élargir le sens d'une catégorie existante pour accueillir la donnée. » (Blais et Martineau, 2007, p.8). Nous avons finalement procédé à un codage inversé (Van der Maren, 2016) dans le but de déceler d'éventuelles erreurs de codification de notre part (extraits codés dans le mauvais nœud, etc.). À l'issue du processus d'analyse, le chercheur doit idéalement se retrouver avec un nombre restreint de catégories (entre trois et huit) (Thomas 2006; Blais et Martineau, 2007). Les données furent revisitées à trois reprises, de façon à nous assurer de la justesse de nos analyses (Paillé et Mucchielli, 2012).

Le travail de catégorisation terminé, nous nous sommes attachée à interpréter les données. Pour Vasilachis de Gialdino (2012), « [...] [l]'activité d'interprétation est la partie la plus importante et significative du travail du chercheur qualitatif. » (p.164). Le chercheur doit impérativement s'assurer d'une interprétation juste et adéquate des données, afin de « [...] ne pas mettre dans [la] bouche [des participants de la recherche] des mots qu'ils n'ont pas dits, des significations qu'ils n'ont pas attribuées, des explications étrangères à leur compréhension des événements...» (Vasilachis de Gialdino, 2012, p.164). Notons toutefois qu'il n'est pas à l'abri de biais d'interprétations. Le fait que ce mémoire s'inscrive dans le cadre d'une étude scientifique nous a permis de faire valider nos conclusions et interprétations par la chercheuse principale de manière à limiter ce biais. Rappelons que nous envisageons le projet d'essai image franchisé comme une innovation sociale en soi, laquelle vise la diffusion de l'approche d'intervention développée par l'OP.

La section suivante consiste en une présentation de la méthode que nous avons retenue pour identifier les paradoxes. Pour nous aider à repérer les tensions à travers les propos des participants et pour à limiter d'éventuels biais, nous nous sommes référés aux écrits d'Andriopoulos et Gotsi (2017) au sujet des méthodes d'identification des paradoxes dans les recherches de type empirique.

3.7.2 L'étude empirique des paradoxes

Malgré un intérêt grandissant pour l'étude scientifique des paradoxes organisationnels, peu d'écrits traitent explicitement des mécanismes méthodologiques permettant de mener des recherches empiriques à leur sujet (Andriopoulos et Gotsi, 2017). Nul ne s'étonnera donc de la relative confusion entourant l'étude empirique des paradoxes. Dès lors, que considérons-nous comme des paradoxes ? Où pouvons-nous les trouver ? En réponse à ces interrogations et aux défis que pose l'étude empirique des paradoxes, Andriopoulos et Gotsi (2017) proposent aux chercheurs une méthode pour guider leur travail d'analyse. Nous l'envisageons comme une séquence de décisions à prendre ou d'actions à mettre en œuvre.

Rappelons que notre étude consiste à déceler les paradoxes et les tensions qui leur sont associées à travers l'analyse du discours des participants (verbatim et comptes rendus de séances d'observation directe). Plutôt que d'observer les tensions latentes, que nous pourrions décrire comme celles toujours en dormance, nous nous intéressons aux tensions devenues évidentes au sein de l'organisation (Andriopoulos et Gotsi, 2017; Smith et Lewis, 2011). Aussi, nous partons du principe que les tensions paradoxales ont une forte dimension perceptuelle, c'est-à-dire qu'elles sont cognitivement ou socialement construites (Lewis, 2000). Cette façon d'appréhender les tensions paradoxales se rapporte à l'approche narrative d'analyse des paradoxes, selon laquelle il est possible de les identifier à partir de la rhétorique des acteurs (Lewis, 2000). Nous nous intéressons par exemple aux métaphores et aux expressions employées par les informateurs, ce qui ajoute une certaine difficulté au processus d'identification des paradoxes en comparaison aux analyses purement littérales (Andriopoulos et Gotsi, 2017). Comme Andriopoulos et Lewis (2009), nous identifions les affirmations contradictoires à l'intérieur du discours des participants ou entre leurs différents discours et portons attention à l'utilisation des mots suivants : mais, d'un côté, d'un autre côté, jongler, équilibrer. En outre, l'étude empirique des paradoxes que nous proposons prend en compte les éléments contextuels propres au cas, ce qui a pour effet d'ajouter une certaine

profondeur aux analyses bien que cela en complexifie la généralisation (Andriopoulos et Gotsi, 2017, notre traduction, p.516³⁷).

Pour approfondir l'analyse empirique des paradoxes organisationnels, Andriopoulos et Gotsi (2017) invitent les chercheurs à considérer comment les paradoxes vécus par les différents paliers de l'organisation (direction, salariés, etc.) s'influencent mutuellement. Considérant le fait que nos informateurs occupent des fonctions de DG ou d'administrateurs, il nous est plus difficile d'observer de quelle façon les tensions qu'ils vivent ont un effet sur les employés ou inversement. Nous pouvons cependant faire des déductions à partir de leur discours, par exemple lorsqu'ils évoquent les employés. Le lecteur doit cependant garder en tête qu'il s'agit d'une vision unidirectionnelle qui a ses limites. Au plan inter-organisationnel, il nous est possible de faire un travail d'analyse multi-niveaux, ayant eu accès à des informateurs au sein de l'organisation porteuse et des partenaires franchisés. Cette analyse a cependant ses limites puisque nous avons menée quatre entretiens auprès de l'organisation porteuse et un seul par partenaire franchisé.

Finalement, reprenant la définition des paradoxes de Smith et Lewis (2011)³⁸, Andriopoulos et Gotsi, (2017) proposent de « [...] démontrer l'existence de tensions paradoxales contradictoires, interdépendantes, simultanées et persistantes... » (p.513) à partir de l'analyse du corpus de données empiriques. Nous avons donc identifié ces éléments dans les verbatims avant de les coder en fonction du type de paradoxe dont nous croyions qu'il s'agissait (performance, organisation, identité, d'apprentissage). Mentionnons que nous n'avons pas identifié les tensions entre les différents axes, ce qui constitue une limite de cette recherche.

³⁷ « This contextual sensitivity adds richness and nuance to these studies, though at the expense of generalizability. ».

³⁸ « [...] des éléments contradictoires mais inter-reliés qui existent simultanément et persistent dans le temps. »

3.8 Les critères de scientificité de la recherche

Cette étude étant qualitative et reposant sur l'étude d'un cas en profondeur, dans une approche exploratoire et inductive, il importe d'en évaluer la scientificité à l'aune de critères constructiviste/interprétativistes. Pour cette raison, nous nous intéressons aux concepts de : crédibilité, confirmabilité, fiabilité, triangulation (des outils de collecte), transférabilité et transparence qui sont mobilisés par les chercheurs en recherche qualitative (Anney, 2014; Lincoln et Guba, 1985).

La crédibilité renvoie à la préoccupation des chercheurs constructivistes de refléter la perspective des participants avec justesse (Lincoln et Guba (1985). Afin de nous assurer de la justesse de nos interprétations, en amont lors des entretiens, nous avons pris soin de clarifier auprès des participants les éléments qui nous semblaient plus ambigus, incertains ou moins compréhensibles. Dans le même ordre d'idée, afin de ne pas induire des significations erronées aux propos des participants à cette recherche, nous nous sommes assurés de la triangulation des outils de collecte (Anney, 2014). La triangulation permet au chercheur de réduire d'éventuel biais en réexaminant les réponses des participants. (Anney, 2014). Le fait d'assister à titre d'observatrice participante à six rencontres de la CdP organisée par le TIESS ainsi qu'à trois rencontres de conception de la BaO nous a permis de mieux saisir la perspective des participants. Selon Anney (2014), le fait de varier les expériences sur le terrain permet de s'immerger dans la réalité des gens et de mieux saisir le contexte de l'étude. Selon Guba (1981), et dont les propos sont justement rapportés par Anney (2014), les discussions entre pairs-chercheurs sont une autre façon de veiller à la crédibilité des interprétations. Ce mémoire recherche s'inscrivant dans une recherche de plus grande envergure, nous avons eu la chance de discuter du cas à l'étude avec la chercheuse principale à de multiples occasions. Ce soutien nous a permis de façonner nos conclusions de recherche.

La notion de confirmabilité renvoie de son côté au degré selon lequel les résultats de l'étude peuvent être corroborés par d'autres chercheurs. Autrement formulé, ceci revient à faire la démonstration que les résultats de la recherche ne sont pas le fruit de notre imagination mais

bien des données (Anney, 2014). Les méthodes de triangulation évoquées précédemment nous ont permis de nous assurer de la confirmabilité des données.

Selon une perspective constructiviste, la fiabilité renvoie à la stabilité des résultats à travers le temps (Bitsch, 2005). Afin de nous assurer de la fiabilité des résultats produits, nous avons gardé des traces de chacune de nos décisions lors du processus de collecte et d'analyse des données. En outre, le fait de procéder à un codage inversé, dans le but de déceler d'éventuelles erreurs de codification, nous a amené à approcher nos données sous un autre angle et à valider nos décisions de codage.

Selon Oubouali et Elfah (2017), l'induction ne permet pas de faire des généralisations, « [...] puisqu'il n'est pas licite de conclure une généralité à partir de quelques prémisses particulières. » (p.24). Ceci semble encore plus vrai lorsqu'il est question d'étudier un cas unique qui se réfère à un contexte particulier. En outre, comme le rapportent Avenier et Thomas (2012), dans les recherches descriptives s'inscrivant dans le paradigme épistémologique interprétativiste, l'idée n'est pas tant d'assurer la validité externe des connaissances que d'offrir « [...] des descriptions épaisses destinées à faciliter leur interprétation et leur adaptation en vue de leur éventuelle mobilisation dans d'autres contextes, la charge de cette adaptation étant laissée à l'acteur désireux de les mobiliser dans cet autre contexte. » (p.21). Notre objectif, s'il ne vise pas à généraliser les résultats à d'autres organisations, cherche plutôt à déterminer dans quelle mesure nos conclusions peuvent s'étendre à d'autres contextes que celui étudié (transférabilité) (Micchielli, 1996). Concrètement, les critères de transférabilité permettent de « [...] rechercher des similarités contextuelles dans lesquelles les résultats puissent être étendus » Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999, p.9). Démontrer la transférabilité des résultats, c'est faire la démonstration qu'ils sont applicables dans d'autres contextes plutôt que d'être fortement ancrés dans un contexte local. En conclusion, il est possible d'apprécier la fiabilité des résultats de la recherche grâce aux descriptions détaillées que nous faisons de notre démarche de recherche et de la transparence dont nous faisons preuve (étapes de la recherche, choix du terrain et des informateurs, recueil et analyse des données) (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003).

3.9 Les considérations éthiques

Mentionnons d'entrée de jeu que la participation à la recherche se faisait sur une base volontaire, après l'obtention du consentement organisationnel et individuel des participants. Ensuite, conformément à notre devoir éthique, des dispositions furent prises pour assurer la confidentialité des propos tenus par les participants et de leurs renseignements personnels. D'abord, les données d'identification furent codées dès le début de la collecte de données (Contandriopoulos et al., 2005). Les organisations et les participants individuels furent identifiés par des codes alphanumériques (K2_1 à K2_6) dont les descriptions (ex : le nom, le statut, le rôle dans l'organisation) furent gardées dans un dossier distinct verrouillé par un code. Une liste de correspondance fut créée, avec accès restreint aux deux membres de l'équipe de recherche. Les enregistrements audio des rencontres de la CdP furent également identifiés par un code alphanumérique (ex : CdP171129) en fonction de la date de la tenue de la réunion (année, mois, jour). Ces codes furent également gardés dans un dossier distinct verrouillés par un code.

En outre, seules les chercheuses étaient en mesure d'accéder aux documents, au contenu des réponses données par les participants ainsi qu'aux enregistrements audio. En effet, la totalité du matériel informatisée fut conservé sur un serveur informatisée sécurisé par un code tandis que les documents papier étaient conservées dans une filière sous-clé dans le bureau de la chercheuse principale.

3.10 Les limites méthodologiques de la recherche

Malgré notre rigueur scientifique, il se peut que nous n'ayons pas saisi toutes les nuances de l'approche qualitative et inductive que nous utilisons pour la première fois. Nous pouvons d'emblée affirmer qu'il aurait été préférable d'analyser les résultats au fur et à mesure qu'ils furent recueillis. Selon Roy (2009), cette façon de procéder permet notamment d'affiner les instruments à mesure que des facteurs inédits ou que de nouvelles sous-questions se présentent. Aussi, le guide d'entretien n'ayant pas fait l'objet d'un pré-test, certains pourraient questionner sa fiabilité malgré les mesures prises pour nous en assurer. Ensuite,

puisque nous nous limitons à des méthodes de collecte qualitative et à l'étude d'un cas unique, on peut se demander dans quelle mesure les résultats de cette étude auraient été différents si nous avions été en mesure d'ajouter une dimension statistique à notre travail et que notre travail avait reposé sur l'analyse de multiples cas. Ensuite, pour assurer une meilleure fiabilité des résultats, notre codification aurait idéalement dû faire l'objet d'un accord inter-juges.

De plus, puisque nos conclusions de recherche reposent sur la perception que se font les personnes en charge du projet d'essaimage franchisé (DG et administrateurs), nous ne pouvons affirmer avoir une compréhension globale du phénomène. Il aurait pour cela été nécessaire d'investiguer plusieurs niveaux d'analyse (employés, partenaires financiers, etc.). En outre, selon Drapeau (2004), le chercheur qualitatif désireux d'assurer la validité interne de sa recherche doit s'assurer du degré de concordance entre ses interprétations et leur véracité aux yeux des participants à la recherche. Pour ce faire, il doit soumettre « [...] les résultats de son analyse aux acteurs qui ont participé aux événements en vue d'une corroboration... » (Drapeau, 2004, p.82). N'ayant pas été en mesure de procéder à une telle vérification, par exemple en soumettant les transcriptions des entrevues aux informateurs (Blais et Martineau 2007), nous considérons qu'il s'agit d'une limite de cette recherche. Similairement, le fait que nous analysions les tensions paradoxales principalement à partir du discours des participants, l'analyse de documents d'archives et l'observation de rencontre de mise en œuvre représente une limite méthodologique. Pour Andriopoulos et Gotsi (2017), ces sources de données qu'ils qualifient de « traditionnelles » ne permettant pas d'appréhender toutes les tensions paradoxales à l'œuvre dans un contexte donné. C'est d'ailleurs pourquoi ils recommandent aux chercheurs de multiplier les sources de données en tirant des conclusions de l'analyse de récits, de photographies, d'artefacts organisationnels, d'interactions non-verbales. Le positionnement des individus dans l'espace et la façon dont ils s'expriment sont rarement étudiés dans les recherches traitant des paradoxes, bien qu'ils en soient révélateurs (Andriopoulos et Gotsi, 2017). Dans le même ordre d'idées, compte tenu de l'approche épistémologique interprétativiste que nous adoptons, il aurait pu être intéressant de nous attarder aux signes paralinguistiques et à la sémantique des participants, qui auraient pu témoigner de tensions paradoxales.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DU CAS

Faisant suite à la formulation de la problématique, à la présentation du cadre conceptuel et théorique et du cadre méthodologique, ce chapitre consiste en une description des trois EÉS impliquées dans sa mise en œuvre (l'organisation porteuse et les deux partenaires franchisés). Les informations descriptives présentées ci-dessous proviennent des ressources documentaires écrites (données secondaires) et parfois des entretiens. Sauf exception, nous ne détaillons pas nos références afin de préserver l'anonymat des organisations. Lorsque les informations proviennent des entretiens, nous l'explicitons clairement à l'aide des codes alphanumériques associés à chacun. Afin d'assurer l'anonymat des organisations, nous ne présentons que les informations jugées utiles à la bonne compréhension du cas et des résultats présentés ultérieurement. Finalement, pour alléger le texte, nous utilisons désormais les pseudonymes suivants pour identifier chacune des trois EÉS : OP pour l'organisation porteuse, PF1 et PF2 pour les deux partenaires franchisés.

D'entrée de jeu, rappelons que le projet d'essaimage franchisé consiste en la diffusion d'un programme de rattachage scolaire développé par l'OP vers deux autres organisations collectives (les partenaires franchisés), à travers le développement et l'utilisation d'une innovation technologique (une BaO informatisée interactive). Le souhait de l'OP est de faire de la BaO une plateforme collective permettant de relier l'ensemble des partenaires franchisés et de créer des espaces d'échange entre les professionnels de l'intervention auprès des jeunes, sous la forme de communautés de pratique (ex : échange de bonnes pratiques, de connaissances, d'expertises, de savoirs-faire, d'outils d'intervention). Une description approfondie du projet sera faite dans le chapitre de présentation des résultats.

Nous poursuivons maintenant en traçant un portrait de l'OP, de PF1 et de PF2. Pour chaque EÉS, nous faisons une description : 1) de l'offre de services, 2) des retombées sociales enregistrées, 3) de la structure organisationnelle, 4) des partenaires financiers et de services et 5) des perspectives de développement.

4.1 La description de l'organisation porteuse

4.1.1 L'offre de services

L'OP dont le projet d'essaimage franchisé fait l'objet de ce mémoire se décrit comme un OBNL d'action communautaire autonome en éducation, créé à l'initiative de la communauté au début des années 90 et portée par une vocation sociale de service. Depuis sa fondation, elle œuvre auprès des jeunes de niveau primaire et secondaire en leur offrant un milieu de vie structurant, sécurisant, convivial, favorable à l'apprentissage ainsi qu'un enseignement et un soutien psychosocial individualisé (Rapport annuel 2017-2018). L'OP tente de créer une ambiance chaleureuse : nourriture réconfortante, etc. Ceci semble être une caractéristique constitutive des organismes communautaires qui, pour reprendre les mots de Desmarais (2012) « [...] offrent un milieu de vie aux personnes qui le fréquentent (personnes participantes et personnes employées). Cette fonction se traduit par l'importance accordée à l'environnement physique, qui s'apparente à un foyer. » (Desmarais, 2012, p.180). La personnalisation des services constitue l'une des caractéristiques distinctives de son approche (Rapport annuel 2017-2018). Au cœur de cette approche, la relation de confiance que les intervenants créés avec les jeunes au fil du temps (K2_1). De la même façon, la relation de partenariat que l'organisation entretient avec les écoles est un élément incontournable du modèle (K2_1).

En activité depuis de nombreuses années, dans un secteur où le taux de décrochage est l'un des plus élevés au Québec, l'OP propose une approche globale en soutien au raccrochage et en prévention du décrochage chez les jeunes. Partant de la prémisse que les sphères de la vie des jeunes sont interreliées, vie personnelle, vie sociale et vie scolaire, son approche consiste à offrir des services d'accompagnement aux trois niveaux. À ce sujet, de plus en plus d'études

reconnaissent qu'une multitude de facteurs (personnels, familiaux, éducatifs, scolaires et sociaux) influent sur le développement des enfants et sur leur réussite scolaire (Québec, 2017; Desmarais, 2012). Ainsi, en dehors des heures de cours en mathématique, en français et en anglais, les jeunes participent à des ateliers créatifs, ludiques et artistiques. Le soutien proposé dépasse donc le suivi purement scolaire et conventionnel et vise plus largement à susciter le désir d'apprendre, à faire vivre aux jeunes des situations de réussite, à augmenter leur estime d'eux-mêmes, à développer des liens de confiance avec des adultes significatifs et à développer leur autonomie (Desmarais, 2012, p.65; Rapport annuel 2017-2018).

Concrètement, l'OP propose six programmes répartis dans trois volets différents : 1) prévention, 2) raccrochage et 3) camp de jour. Les programmes de prévention s'adressent aux jeunes en difficulté et visent à leur offrir les outils pour « [...] poursuivre avec plus de confiance leur cheminement scolaire et de vie. » (Rapport annuel 2017-2018, p.14). Les activités de prévention, soit l'aide aux devoirs et du tutorat, visent à faciliter la transition des jeunes vers le secondaire et à outiller ceux de 9 à 15 ans de façon à ce qu'ils puissent cheminer dans leurs études (Rapport annuel 2017-2018, p.14). Il s'agit essentiellement d'un service d'accompagnement éducatif (K2_1). Les programmes de raccrochage, le premier à l'attention des adolescents et le second à l'attention des jeunes adultes, servent d'alternative à la scolarisation pour les jeunes décrocheurs (K2_1). Aux dires de la DG, peu d'organismes au Québec œuvrent auprès des décrocheurs en vue de le faire raccrocher à l'école. Les jeunes reçoivent une formation sur mesure en français, en anglais et en mathématique. Leur cursus ne comprend donc pas toutes les matières obligatoires (K2_1).

4.1.2 Les retombées sociales

La capacité de l'OP à offrir un encadrement scolaire et psychosocial personnalisé et adapté aux besoins de chaque jeune explique en partie les retombées sociales positives enregistrées (Rapport annuel 2017-2018, p.5). Depuis ses débuts, l'OP a accueilli et soutenu plus de 2500 jeunes dont une centaine seulement en 2017. Le taux de rétention et de persévérance des jeunes dans les programmes offerts par l'organisation est élevé, soit 81% pour les programmes de décrochage et de 93% pour ceux de prévention.

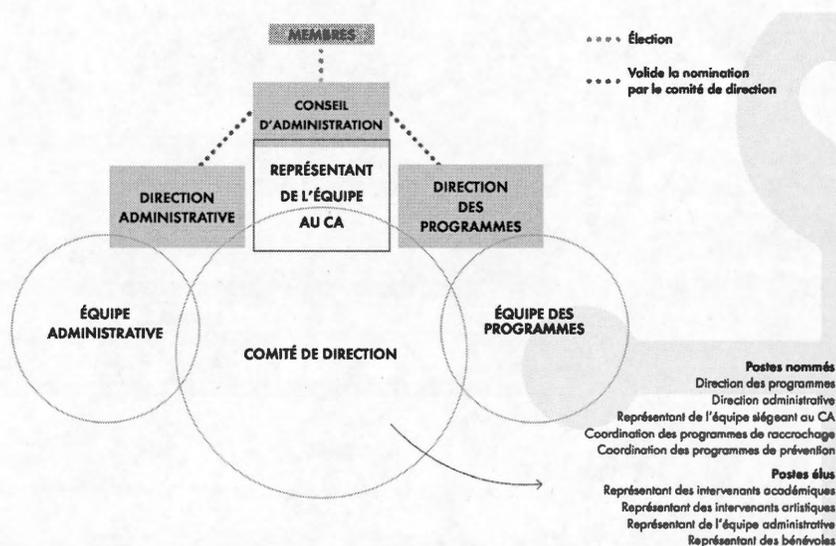
4.1.3 La structure organisationnelle

L'offre de service est assurée par une équipe composée de 31 salariés (personnel administratif et intervenants) et compte également sur le soutien d'une soixantaine de bénévoles, dont la contribution en 2017-2018 avoisine les 5020 heures de travail accompli (Rapport annuel 2017-2018, p.7). Du point de vue opérationnel, des rencontres hebdomadaires permettent aux employés de passer en revue les dossiers des jeunes et de coordonner l'ensemble des interventions. L'échange d'informations, d'outils, de conseils ne se fait toutefois pas que de manière formelle à l'occasion de ces rencontres. La vie organisationnelle comporte en effet une forte dimension informelle (K2_6).

Au moment des entretiens, la DG³⁹ partage son temps entre la gestion quotidienne de l'OP (gestion du personnel, gestion de crise), la recherche de financement et de partenariats (financiers ou de services), la participation à des tables de concertation et les activités de développement. Le plus récent rapport annuel de l'OP (2017-2018) fait cependant état de l'abolition de ce poste, marquant le début d'un nouveau organisationnel. Ainsi, en remplacement du poste unitaire de DG, l'organisation met en place une direction des programmes et une direction administrative, qui veillent conjointement au bon déroulement quotidien des activités. Cette co-direction fait elle-même partie d'un comité permanent de direction nouvellement constitué, auquel elle rend des comptes quotidiennement (Rapport annuel 2017-2018). Parmi les huit membres qui le composent, quatre sont désignés par les employés et quatre y siègent automatiquement du fait de leur statut de gestionnaire. Selon les plus récentes données disponibles, l'organisation est dirigée par un conseil d'administration (CA) composé de 11 administrateurs et de 2 observateurs. La lecture du dernier rapport annuel nous permet de constater que la composition actuelle du CA diffère de celle observée au moment des entretiens. Depuis, certains administrateurs ont quitté leurs fonctions et d'autres les ont remplacés. En outre, dans une perspective de participation plus élargie à la

³⁹ Rappelons que le terme direction générale fait ici référence à un individu et non à une équipe de direction composée de plusieurs personnes.

gouvernance, les membres de l'équipe sont désormais invités à assister et à participer aux réunions du CA (Rapport annuel 2017-2018). La figure 4.1 ci-dessous, reprise du plus récent rapport annuel, correspond l'organigramme de l'organisation.



Source : Rapport annuel, 2017-2018

Figure 4.1 L'organigramme de l'organisation porteuse

4.1.4 Les partenaires financiers et de services

L'OP compte sur une multitude de partenaires de services parmi lesquels deux commissions scolaires, des institutions gouvernementales, des OBNL locaux, des universités et des collèges ainsi que des établissements œuvrant dans le milieu de la santé et des services sociaux. Le travail de concertation avec les institutions scolaires est une composante essentielle du modèle développé par l'organisation (K2_1; K2_6). Du point de vue financier, elle reçoit l'appui de nombreux bailleurs de fonds parmi lesquels des organismes gouvernementaux et public, des fondations et des entreprises (Rapport annuel 2017-2018).

Une partie de son financement, que l'on peut qualifier de diversifié, provient de dons, d'activités bénéfiques, de revenus du camp de jour et d'ententes contractuelles (Rapport annuel 2017-2018). Les résultats de son bilan financier (exercice terminé le 31 mars 2018) font état d'un total des charges qui dépasse le total des produits amassés.

4.1.5 Les perspectives de développement

En août 2002, l'OP fait l'achat de la maison actuelle qu'elle occupait jusqu'alors à titre de locataire avec promesse d'achat. Quelques années après son acquisition, soit en 2011, la bâtisse fait l'objet d'un agrandissement afin de desservir 50% plus de jeunes. La même année, l'OP se lance dans la diversification de son offre de services, en projetant de développer d'un nouveau programme d'accompagnement (K2_1). Il ne s'agit pas du seul changement d'échelle entrepris par l'OP au cours de son histoire. Aux souvenirs de l'un des administrateurs, elle a déjà diffusé son modèle d'intervention de façon ouverte (fertilisation) à une autre EÉS qui s'en est inspirée pour structurer sa propre programmation. Plus récemment, en 2016, le lancement public de la campagne majeure de financement sonne le coup d'envoi d'un nouveau projet de changement d'échelle, celui de la diffusion par essaimage franchisé du modèle d'intervention de l'organisation, et permet d'amasser la somme de 160 000 dollars.

Les deux organisations que nous présentons dans les sections 4.2 et 4.3 sont celles auprès de qui l'OP souhaite partager son approche et son programme de raccrochage. Dans le cadre de ce mémoire, nous y référons en parlant des partenaires franchisés (PF1 et PF2).

4.2 La description du premier partenaire franchisé

4.2.1 L'offre de services

Situé dans le même secteur que l'organisation porteuse, la première organisation identifiée à titre de partenaire franchisé est reconnue pour son travail inspirant et structurant dans la communauté. Au moment de sa fondation vers la fin des années 1980, le PF1 recueillait et

distribuait essentiellement de la nourriture et des vêtements aux personnes sans-abris. D'année en année, son offre de services s'est diversifiée en réponse à des besoins non comblés identifiés par des acteurs locaux ou des membres de l'organisation (ex : nombreux ménages vivant sous le seuil de la pauvreté, enfants affamés en classe, manque d'activités à l'intention des jeunes du quartier). Les services et les activités que propose PF1 aujourd'hui s'adressent aussi bien aux jeunes qu'aux membres de la communauté en général, ce qui la distingue de l'organisation porteuse dont la programmation cible plutôt les adolescents. L'ensemble des programmes développés par PF1 sont organisés en fonction des trois volets de sa mission soit : l'épanouissement et la réussite des jeunes, la sécurité alimentaire pour tous et le développement de l'employabilité.

Pour encourager la réussite scolaire et l'épanouissement des jeunes, PF1 offre un programme de tutorat et de bourses et un programme de formation musicale dont un volet est hebdomadaire et l'autre intensif. Ces programmes ont en commun de chercher à prévenir le décrochage scolaire et à augmenter les capacités individuelles et sociales des jeunes (confiance en soi, motivation, faculté à travailler en équipe, etc.). En outre, PF1 distribue des collations et des repas sains à plusieurs écoles du secteur afin de permettre aux enfants de manger à leur faim, de se concentrer et de maximiser leurs chances de réussite.

Les services d'ordre alimentaire sont aussi destinés aux adultes et aux familles. En effet, afin de donner accès à des aliments sains et nutritifs aux personnes vivants de l'insécurité alimentaire, PF1 offre un service de banque alimentaire dont les denrées sont majoritairement non-périssables et issues de dons ou de collectes. Depuis 2017, les membres de la communauté peuvent également se procurer des aliments frais à faibles coûts à l'occasion d'un marché hebdomadaire de fruits et de légumes. Des repas sains préparés à même le café-boutique sont aussi vendus à petits prix aux résidents du quartier afin de faciliter leur accès à une alimentation saine et abordable. Le café est décrit par PF1 comme un lieu de rencontre chaleureux grâce auquel les gens en situation d'isolement peuvent socialiser. Si certains services visent à dépanner les personnes en situation de précarité, d'autres visent plutôt à encourager le développement de saines habitudes alimentaires et plus largement le

développement d'une plus grande autonomie. C'est par exemple le cas des ateliers de cuisine offerts gratuitement aux membres, qui leur permettent d'acquérir des compétences culinaires.

Aussi, pour aider les parents à se procurer le matériel scolaire nécessaire pour leurs enfants, PF1 organise annuellement une vente de fournitures neuves à prix modiques. Les gens ont aussi accès à une boutique leur permettant d'acheter des articles pour la maison ainsi que des vêtements usagés. En outre, désireuse d'agir sur les causes profondes de la pauvreté, PF1 offre des formations à l'emploi pour favoriser l'employabilité des personnes voulant intégrer le marché du travail mais détenant peu ou pas d'expérience. Du point de vue des services de santé, les membres sont en mesure de faire soigner leurs dents et de se procurer des lunettes gratuitement ou à des prix réduits. Enfin, en complément à ses autres activités, PF1 offre depuis 2018 des services de location de salle. Les revenus issus des locations « [...] serviront à rembourser les dépenses encourues par les travaux de rénovation et de réfection de l'édifice. » (Rapport annuel 2017-2018). Finalement, mentionnons que la programmation de PF1 a été conçue de façon à faire des choix respectueux de l'environnement (utilisation d'aliments donnés ou récupérés pour éviter le gaspillage et diminuer le coûts de repas offerts, etc.). En conclusion, tandis que l'OP a essentiellement une vocation sociale de service, celle-ci compte également une vocation d'insertion par le travail.

4.2.2 Les retombées sociales

Pour illustrer l'effet de ses activités au cours de la dernière année, PF1 se réfère aux indicateurs de performance (ou de réalisation) suivants, présentés dans son plus récent rapport annuel : le nombre les personnes ayant eu recours à ses différents programmes, le taux d'assiduité des participants aux programmes, le nombre d'heures de formations auxquelles les gens ont assisté. Concrètement, en 2017, « [...] plus de 2000 personnes ont acheté des fruits et des légumes frais au marché communautaire, 230 jeunes ont reçu 1073 heures de formation musicale, 50 membres, enfants et adultes ont participé à des ateliers culinaires, 43 élèves de 5^{ème} et 6^{ème} années du primaire ont reçu du soutien scolaire, 239 familles ont pu acheter des fournitures scolaires à prix modiques et 35 écoles secondaires ont reçu des fournitures scolaires pour aider les jeunes, 1 400 personnes par mois ont reçu une

aide alimentaire grâce à la banque alimentaire » (Rapport annuel 2017-2018). Le grand achalandage de PF1 témoigne du fait que les services offerts répondent à de véritables besoins locaux.

À noter que les données présentées ci-haut sont essentiellement quantitatives (nombre de jeunes accompagnés, etc.) et ne tiennent compte des effets indirects à long terme des activités de l'organisation (Rapport annuel 2016-2017). PF1 dispose de quelques informations relativement à ces effets, notamment grâce à une étude menée par une université québécoise au sujet du programme de formation musicale. Les conclusions préliminaires de cette étude révèlent que le programme a agi de manière concrète sur le développement émotionnel, social et éducatif des jeunes. Il s'agit toutefois des seules informations dont nous disposons dans le cadre de cette recherche, le plus récent rapport annuel ne faisant pas mention d'autres études d'évaluation des effets.

4.2.3 La structure organisationnelle

L'offre de service est assurée par une équipe composée de 20 employés. Ne faisant pas exception à la majorité des organismes communautaires, PF1 compte à chaque année sur le soutien de nombreux bénévoles. Au nombre de 920, ces derniers ont cumulé près de 16 000 heures de travail en 2017. La gouvernance de PF1 est de son côté assurée par une équipe de treize administrateurs dont fait partie la DG. Les membres sont impliqués dans la prise de décision, ce qui permet d'ailleurs à PF1 de mieux répondre aux besoins de la clientèle desservie. Une séance de médiation entre PF1 et les membres a d'ailleurs eu lieu en 2018 afin de mener des échanges constructifs au sujet de l'augmentation des coûts de l'un des services. Depuis, l'avis des membres est sollicité régulièrement à l'occasion de déjeuners-causeries.

4.2.4 Les partenaires financiers et de services

PF1 estime que ses revenus se répartissent selon les pourcentages suivants : 51% proviennent de dons, 28% de levées de fonds ou d'activités bénéfiques, 12% de ses programmes d'économie sociale et 9% de subventions gouvernementales. Malgré les coûts de 605

000\$ occasionnés par les travaux de réfection et de rénovation du bâtiment au cours des quatre dernières années, l'organisation compte « [...] un excédent d'exploitation de plus de 71 000\$ pour l'exercice 2017-2018. » (Rapport annuel 2017-2018). Cet excédent des revenus sur les dépenses est supérieur à celui de l'année précédente d'un montant de 44 550\$. À noter que des coûts additionnels de 200 000\$ sont prévus pour la finalisation des travaux. En plus de ses partenaires financiers, PF1 s'est entourée de multiples partenaires de services dont des organismes communautaires, certains Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS) ainsi que les Centres communautaires d'alimentation du Canada (CFCC). De façon plus spécifique, dans le cadre de ses projets de rénovation, PF1 a également compté sur le soutien de partenaires de construction.

4.2.5 Les perspectives de développement

Depuis sa fondation, PF1 a entrepris de changer d'échelle à quelques reprises avec la diversification de ses services. Le fait de répliquer l'un des programmes de l'OP, par sa participation au projet d'essaimage de cette dernière, représente une autre occasion de diversifier son offre (Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017).

4.3 La description du deuxième partenaire franchisé

4.3.1 L'offre de services

PF2 se décrit comme un organisme de lutte au décrochage scolaire et social (Rapport annuel 2017-2018) et propose des activités de prévention, de persévérance scolaire et de réinsertion. Les services de soutien et d'accompagnement prodigués sont d'ordre psychosocial plutôt qu'académique (K2_4). En activité depuis douze ans, il intervient de manière personnalisée auprès de jeunes vivant des difficultés d'ordre scolaire, familial, personnel ou social, dont voici quelques exemples : échecs, sentiment d'incompétence, diminution de la motivation, difficultés d'apprentissage, intimidation, absences répétées, anxiété de performance, déprime, stress intense. En plus de chercher à favoriser la motivation scolaire des jeunes, sa mission

consiste à mobiliser les parents et à les outiller afin qu'ils puissent accompagner leurs enfants, favoriser leur développement et leur réussite scolaire.

L'approche de PF2 consiste à considérer l'ensemble des causes en amont du décrochage afin d'offrir aux jeunes un accompagnement global sur une période prolongée (Rapport annuel 2017-2018). Le premier programme développé par PF2 s'adresse aux jeunes de 15 à 24 ans ayant décroché de l'école secondaire avant l'obtention de leur diplôme. Bien qu'il s'agisse d'un programme de soutien à la réinsertion scolaire pour les jeunes désirant reprendre leurs études, des services d'aide à l'insertion professionnelle sont aussi offerts à ceux qui en manifestent le besoin. Dans les deux cas, l'objectif « [...] est d'aider les jeunes à rester actifs et/ou à se remettre en action... » par le biais d'un accompagnement individualisé (Rapport annuel, 2017-2018). À noter que plusieurs interventions ont lieu à l'extérieur de PF2, par exemple à la maison ou à l'école, en fonction des problématiques rencontrées par les jeunes (K2_4). PF2 dessert donc plusieurs quartiers, tout dépendamment de l'endroit d'où sont originaires les jeunes.

Récemment instauré, le programme suivant vise à diminuer les risques d'un second décrochage suite à la réintégration scolaire en permettant aux jeunes de suivre une formation académique à distance à raison de neuf heures par semaine. En plus de ces heures de formation assistée, les jeunes ont accès à un certain nombre d'activités éducatives et ludiques (ex : yoga, méditation, boxe, randonnée, parkour, escalade) et d'ateliers de développement des compétences psychosociales portant sur divers thématiques (ex : relations adolescents-parents, légalisation de la marijuana, organisation scolaire). Grâce aux activités et ateliers, les jeunes apprennent à coopérer, à résoudre des problèmes, à faire preuve d'écoute active et d'empathie, à prendre des décisions, à se faire confiance, à gérer leur stress, à persévérer et à s'entraider (Rapport annuel 2017-2018).

La programmation de PF2 compte également un volet de prévention du décrochage pour les jeunes de 12 à 18 ans « [...] fréquentant l'école et présentant une multitude de facteurs de risques pouvant mener au décrochage scolaire. » (Rapport annuel 2017-2018, p.16). Partenaire de quatre écoles secondaires, PF2 souhaite offrir un « [...] suivi individualisé à

une quarantaine d'élèves par école et par année scolaire sur une base de 35 heures par semaine et selon les besoins des jeunes. » (Rapport annuel, 2017-2018) avec l'objectif de retenir 80% d'entre eux à l'école.

4.3.2 Les retombées sociales

En 2017-2018, PF2 a suivi un total de cent soixante-cinq jeunes dont quarante-quatre dans le cadre de son programme de réinsertion. Parmi ce nombre, 47% ont fait un retour aux études, 29% ont intégré un autre programme de l'organisation, 12% ont intégré le marché de l'emploi, 6% se sont maintenus aux études dans leur école actuelle et 6% ont intégrés un autre organisme communautaire de lutte au décrochage. Tout dépendant des écoles partenaires d'une année à l'autre, PF2 est amenée à accompagner de 150 à 200 jeunes par année (K2_4).

4.3.3 La structure organisationnelle

Tandis que l'équipe de direction de PF2 est composée d'une DG et d'une personne responsable du financement et des communications, l'équipe d'intervention est composée de 7 employés. Au moment des entretiens, la DG est en poste depuis près de quatre ans.

4.3.4 Les partenaires financiers et de services

Pour réaliser pleinement sa mission, PF2 travaille en concertation avec des acteurs locaux, dont les équipes de quatre écoles situées sur son territoire d'intervention. En effet, dans le cadre de leurs fonctions, les intervenants de PF2 sont amenés à intégrer différentes écoles et à travailler en étroite collaboration avec le personnel enseignant et autre. En outre, les jeunes sont généralement référés à PF2 par des organismes ou professionnels externes (CLSC, les directions ou le personnel non-enseignant des écoles, intervenants de foyers de groupe, organismes communautaires). Au cours du dernier exercice financier, PF2 a généré des surplus de 36 219\$. En 2017-2018, elle a gagné de nouveaux partenaires financiers lui permettant ainsi de poursuivre son développement (Rapport 2017-2018).

4.3.5 Les perspectives de développement

Afin d'augmenter les retombées positives enregistrées, PF2 travaille d'année en année à consolider et à élargir son offre de services. Le plus récent plan d'action de PF2 fait mention du projet d'implantation de l'un des volets de la programmation de l'OP, qui s'inscrit dans le projet d'essaimage franchisé de l'OP. En amont de l'implantation, PF2 souhaite poursuivre l'évaluation de sa faisabilité afin de présenter un rapport permettant de guider la prise de décision.

CHAPITRE V

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nous présentons dans ce chapitre les résultats issus de notre collecte de données, lesquels sont discutés au chapitre suivant. L'analyse nous a permis d'approfondir nos connaissances des thèmes abordés lors des entretiens semi-dirigés et de tirer un certain nombre de constats. Ce chapitre développe donc un portrait d'ensemble de la réalité décrite par les participants (analyse horizontale). Une attention particulière est accordée aux éléments qui se recourent ou se distinguent.

Rappelons que les conclusions présentées reposent sur des données qualitatives recueillies dans le cadre d'une étude de cas unique impliquant trois EÉS (OP, PF1, PF2). L'analyse que nous proposons mobilise une démarche inductive et se déploie en deux temps de façon à répondre à nos objectifs de recherche. Dans la première phase, 1) nous décrivons la démarche de duplication de l'innovation sociale par essaimage franchisé du cas à l'étude. Pour ce faire, nous nous référons aux grandes dimensions de la définition de la diffusion des innovations de Rogers (2003) soit le temps, l'innovation, la communication et le système social. La seconde phase consiste 2.1) à repérer les tensions paradoxales qui sous-tendent la mise en place d'une telle stratégie et à les qualifier dans le prolongement des travaux d'Audebrand, Camus et Michaud (2017), puis 2.1) à identifier les stratégies (défensives ou actives) mises en place pour évoluer (« dans un sens neutre, sans idée de progrès » Michaud, 2011) malgré les tensions en nous référant aux travaux de Lewis (2000).

Les informations descriptives présentées dans ce chapitre sont majoritairement tirées des entretiens semi-directifs ainsi que des deux plus récents rapports annuels des trois EÉS (2016-2017 et 2017-2018). Les descriptions sont agrémentés d'extraits de transcription

verbatim d'entretiens servant de repères illustratifs. Les extraits présentés sont ceux que nous avons identifiés comme étant les plus représentatifs de l'ensemble des propos tenus par les participants sur un thème donné ou les plus significatifs au regard de nos objectifs de recherche. Pour chaque sous-section, nous présentons un tableau synthèse des découvertes réalisées grâce aux outils de collecte de données (tableaux 5.1 à 5.10). Rappelons que l'identification de certains passages par les pseudonymes OP, PF1 et PF2 renvoie à des informations provenant respectivement de l'organisation porteuse et des deux partenaires franchisés dont nous avons fait la description au chapitre précédent. Enfin, rappelons que nos conclusions reposent exclusivement sur le discours de trois gestionnaires et de deux administrateurs et que les éléments qu'ils évoquent, par exemple au sujet du vécu des parties prenantes internes et externes en lien avec le projet d'essai, sont teintés par leurs expériences respectives et relèvent de leurs propres interprétations.

5.1 La trajectoire de mise en place d'une stratégie d'essai franchisé

5.1.1 Les moteurs du développement et les objectifs du projet

Les résultats de la recherche démontrent que la volonté de dupliquer naît du désir d'accroître les retombées positives de l'OP, c'est-à-dire d'augmenter le nombre de jeunes desservis, et du constat qu'il est impossible d'en accueillir davantage dans les locaux actuels sans compromettre l'approche individualisée et personnalisée consistant à prodiguer des services sur mesure aux adolescents. L'idée de ce projet germe d'abord dans l'esprit de l'un des membres fondateurs, également membre du CA, qui voit l'intérêt d'élargir la portée de l'organisation. Rapidement, il fait part de son intuition aux autres membres du CA : « [...] on a beau être un succès mais on répond quand même à un nombre limité de jeunes puis on a une formule gagnante. » (K2_5). À plusieurs reprises durant les entretiens, les participants font mention du taux de succès remarquable enregistré par l'OP, légitimant de ce fait à leurs yeux la pertinence de rendre l'approche d'intervention accessible à d'autres : « L'approche développée ici fonctionne à fond la caisse donc ça serait vraiment bien si on pouvait multiplier ça. » (K2_1). En dehors des données présentées dans ses rapports annuels, mentionnons que l'OP ne dispose pas d'indicateurs de réussite formels pour témoigner des

retombées positives de sa programmation sur les jeunes. Selon la DG, il devient urgent de mener une évaluation d'impacts sans quoi il sera difficile : « [...] de continuer à ramasser autant d'argent. » (K2_6) pour financer le projet de duplication, surtout que le modèle d'affaire coûte cher : « Un décrocheur c'est à peu près trente mille piastres par année. » (K2_6). Pour amasser des fonds, l'OP doit se montrer très convaincante et faire la démonstration de son efficacité :

[...] il faut que tu martèles sur toutes les tribunes qu'on est tellement bons puis on a tellement des résultats uniques que « viens pas contester mon modèle d'affaire ». Fait qu'en projetant cette image-là puis en se croyant nous-mêmes à quelque part, ça nous a permis de pas aller renforcer ce qui nous manquait pour réellement justifier notre modèle d'affaire. (K2_6)

Les qualités de communicatrice et de leadership de la DG de l'OP semblent aussi avoir joué en faveur de la décision de se lancer dans un projet visant la duplication de la programmation de l'organisation : « [...] je pense que mon leadership [...] a donné envie [au CA] de dire ok, c'est sur ce cheval là qu'on va miser. » (K2_1). Décrite comme une véritable entrepreneure sociale par l'un des administrateurs rencontrés, la DG « [...] passe très bien dans le milieu des affaires. » (K2_5). Elle est d'ailleurs souvent appelée à faire des présentations pour l'un des bailleurs de fonds de l'organisation : « Parce que c'est une bonne communicatrice, elle maîtrise bien son matériel. » (K2_5).

En plus des moteurs de développement internes que nous venons d'évoquer (désir d'aider plus de jeunes, volonté d'asseoir la crédibilité de l'organisation, CA fortement motivé à l'idée de se développer, profil de la DG en charge du projet), l'OP est sollicitée de manière ponctuelle par des individus ou des organisations intéressés à reproduire l'approche sur leur propre territoire (Laval, Côte-Nord). Ces sollicitations extérieures confirment d'une part son intuition sur la nécessité de diffuser son approche et d'autre part l'existence de besoins réels pour ses services.

Du côté des partenaires franchisés, le projet de changement d'échelle est envisagé comme une façon d'enrichir leurs offres de services en réponse à un besoin identifié préalablement

(PF2) : « Et je cherchais une façon de répondre aux besoins des jeunes qui n'étaient pas à l'école ou pour qui l'école ne fonctionnait vraiment pas bien. » (K2_3) et « [...] on remarque nous qu'il y a comme une lacune en fait entre nos services qu'on offre (nom du programme) puis ce qui est offert à l'école aux adultes. » (K2_4). Comme l'explique la DG de l'OP, les deux partenaires franchisés « [...] avaient déjà leur trame. Ils n'attendaient pas qu'un [autre organisme] cogne à la porte. » (K2_1). Tous deux démontrent un intérêt particulier pour les programmes de rattachages développés par l'OP, ne proposant pas de tels services au sein de leurs propres structures : « [...] ils côtoient des jeunes pour qui ils n'ont pas de services à ce niveau-là. » (K2_1).

5.1.2 La définition du projet

Rapidement, l'ouverture d'une deuxième maison apparaît comme étant la solution idéale, permettant d'aider plus de jeunes tout en préservant l'intégrité de la structure originelle et en assurant le maintien de la qualité des services offerts. Selon la classification présentée au premier chapitre de ce mémoire, le projet ainsi défini s'apparente à la stratégie d'essaimage centralisé. Puis, de manière inattendue, l'un des partenaires financiers de l'OP formule une contrainte d'importance à l'égard du projet tel que défini : « Si tu construis un autre organisme communautaire sur mon territoire, je vais voir ça comme de la concurrence puis je vais te couper à [nom de l'OP] » (K2_1). Ne pouvant « [...] se passer de ce bailleur de fonds » (K2_1), l'OP délaisse le projet initial et décide plutôt de s'associer avec des organismes déjà existants pour diffuser son modèle d'intervention. Le projet prend alors la forme d'un développement par essaimage franchisé, visant essentiellement la diffusion du programme de rattachage par le biais de la BaO et l'animation d'une CdP : « La seule affaire qu'on a pu faire ça a été de réagir de façon défensive puis de dire ok, on va se franchiser à la place » (K2_6).

La DG dit avoir mis un certain temps à se remettre de ce retournement de situation, surtout considérant le fait qu'un représentant du bailleur de fonds siégeait depuis deux ans sur le comité aviseur mandaté pour réfléchir aux risques et enjeux associés au projet. Elle estime qu'il « [...] aurait pu lever le flag avant » (K2_6). Avec du recul, ce changement est envisagé

de manière positive par l'ensemble des participants de l'OP interrogés, d'autant plus qu'il présente l'avantage de diminuer les coûts de développement, du fait de bénéficier d'infrastructures déjà existantes, tout en permettant de venir en aide à plus de jeunes. En plus de faire des économies d'échelle, l'OP voit d'un œil favorable le fait de collaborer avec des structures existantes, bien implantées dans leur milieu et dotées d'une bonne connaissance de l'écosystème local :

[...] on s'est rendu compte que dans le fond les vrais experts des communautés, c'étaient ceux qui étaient déjà là puis de nous arriver puis de nous implanter à quelque part, bien on n'allait peut-être pas saisir toutes les subtilités locales, les besoins puis les relations qui existent entre les équipes écoles puis les différentes instances qui travaillent avec les jeunes puis qui font des références à [l'OP]...(K2_2)

Cette façon de procéder est d'ailleurs décrite par la DG comme plus respectueuse des OBNL qui sont déjà des leaders dans leur communauté. Selon cette dernière, « [...] [q]uand ce n'est pas ton terrain de jeu, quand ce n'est pas tes partenaires » (K2_1), il importe de faire confiance aux gens sur place. En somme, ce qui semblait à première vue une contrainte se transforme en opportunité.

5.1.3 L'avantage stratégique du projet

Du point de vue stratégique, la mise en place de la stratégie d'essaimage franchisé est envisagée par l'OP comme une façon d'asseoir la crédibilité de l'approche développée. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'elle souhaite que les outils partagés par le biais de la plateforme informatisée conservent son nom :

C'est sûr qu'en faisant rayonner le nom [l'OP], on pense que ça va asseoir encore plus la crédibilité de l'approche, donc la levée de fonds, donc la reconnaissance de l'ensemble des partenaires au niveau du Québec que ce soit financiers, fonctionnaires...name it. On pense dans le fond que ça va aider ça aussi. (K2_5)

Toutefois, l'ensemble des participants rencontrés au sein de l'OP s'entendent pour dire que l'objectif du projet n'est pas d'avoir un impact sur les lois ou les pratiques gouvernementales en matière de reconnaissance des instances pouvant scolariser les jeunes. Comme le précise

l'un des membres du CA, il ne s'agit pour le moment ni d'une préoccupation, ni d'une priorité de l'organisation. Il n'est toutefois pas impossible que le projet ait une portée transformatrice à force de négocier des ententes cadres avec le Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur (MELS) : « [...] c'est sûr que le fait d'arriver à des ententes contractuelles devrait nous amener ça. » (K2_5).

Pour les partenaires franchisés, ce projet permet aussi de profiter d'une approche déjà développée par l'OP et de ses connaissances quant à la façon d'entretenir des relations avec les écoles : « Je ne crois pas aujourd'hui qu'il faille construire une nouvelle approche, sauf si elle n'existe pas ailleurs. » (K2_2) (PF1), sans oublier la possibilité de « [...] faire partie d'une communauté de pratique » et d'être plus fort au niveau du financement (PF2).

5.1.4 La capacité de mise en œuvre

Souhaitant amasser des fonds pour soutenir l'implantation d'un volet de sa programmation au sein d'autres EÉS, l'OP lance une étude de faisabilité destinée à sonder l'intérêt de ses donateurs actuels ou de donateurs pressentis. Réalisée en 2014 avec l'appui d'une firme spécialisée en campagnes de financement, l'étude permet de certifier que le projet trouvera preneurs. Les conclusions de l'étude penchent cependant en faveur d'un objectif financier plus modeste que celui envisagé au départ : « Donc cette étude là nous a dit...visez pas 3.5 millions. Visez plutôt 2.5 millions et ne visez pas l'acquisition d'une bâtisse. Visez l'implantation de la boîte à outils. » (K2_1). L'objectif final est donc fixé à 2.5 millions de dollars. Un budget de 500 000 dollars est prévu pour financer le développement de la BaO, le processus de sélection et d'accompagnement des partenaires franchisés et l'animation de la CdP. La somme restante de 2 millions de dollars doit être partagée entre les futures partenaires franchisés, leur permettant ainsi de bénéficier d'une aide au démarrage en attendant leur autonomisation financière. Avec ce montant, l'OP estime qu'il sera possible d'accompagner deux partenaires franchisés pendant trois ans.

Une campagne est d'abord lancée à l'interne afin de permettre à ceux qui le veulent de contribuer. Selon la DG, il est plus facile d'approcher des gens en leur demandant s'ils ont

fait un don en en ayant fait un soi-même : « Tout le monde peut faire un don mais on n'est pas allés voir l'équipe parce que l'équipe est résistante par rapport dans le fond au changement. » (K2_1). L'organisation fonde un cabinet de campagne, composé majoritairement de membres de son CA, mandaté pour lever des fonds : « [...] les gens qui s'impliquent dans le cabinet ont des objectifs financiers, genre toi tu ramasses 100 000\$, toi tu ramasses 300 000\$... » (K2_1). Selon la DG, cette composition représente à la fois un avantage et un inconvénient :

C'est une force au niveau de [...] [la] mobilisation [des administrateurs] et de leurs grandes connaissances de l'organisme et de ses projets. C'est une faiblesse au niveau de l'absence de mobilisation du milieu des affaires qu'on n'a pas réussi à créer dans notre cabinet de campagne. (K2_1)

Un comité d'honneur est également mis sur pied afin de faire rayonner le projet. Contrairement aux membres du cabinet de campagne, les gens qui s'y impliquent n'ont pas d'objectif financier à atteindre : « Le comité d'honneur, c'est des gens d'affaires notoires qui disent "mon nom rayonne et donne de la crédibilité fait que j'accepte d'être un ambassadeur de la campagne". » (K2_1). Comme l'explique la DG, il s'agit de la première campagne de financement majeure par un organisme communautaire en éducation, ce qui en fait quelque chose d'exceptionnel à ses yeux. Officiellement, la campagne est lancée en 2016 et permet d'amasser 50% de l'objectif, notamment à l'occasion d'une soirée bénéfice. L'organisation porteuse espère obtenir l'autre moitié du MELS dans le cadre de son programme de subvention en « matching gift ».

Au sujet de la mobilisation des ressources, l'OP se trouve fragilisée par une « [...] naïveté d'évaluation trop optimiste. » (CdP171129) qui affecte négativement la légitimité du projet du fait de « [...] transférer quelque chose de fragile. » (CdP171129). L'un des enjeux découlant de cette évaluation optimiste a trait aux compétences requises pour changer d'échelle, lesquelles diffèrent de celles requises pour mener les activités habituelles de l'organisation : « [...] si tu veux changer d'échelle, c'est quelque chose de plus que ce que tu fais au quotidien, il faut donc des ressources de plus. Ce sont des expertises différentes. Quand tu pratiques c'est une chose, quand tu transfères c'est autre chose. » (CdP171129). La

courbe d'apprentissage est décrite comme particulièrement abrupte, d'autant plus que l'organisation n'a pas mobilisé suffisamment d'expertises complémentaires aux siennes pour l'appuyer.

Le second enjeu concerne l'équilibre entre le temps dédié au projet et celui consacré au bon fonctionnement de l'organisation. Au moment des entretiens, la DG divise son temps également entre les tâches d'idéation et les tâches de gestion. Avec un tel ratio (50/50), certaines choses sont mises en suspens et d'autres sont délaissées : « Ce n'est pas vrai que je peux bien consacrer à [nom de l'OP] avec un tel ratio...puis...ça je l'ai pas avoué à l'équipe de travail. » (K2_1). Pour la DG, il est clair que l'organisation a « [...] complètement sous-estimé les ressources humaines nécessaires pour un tel développement. » (K2_6). L'ampleur de la charge de travail, couplée aux enjeux de résistance et de démobilisation, conduit d'ailleurs à son essoufflement : « Fait que c'est sûr que je suis comme partout dans ce projet-là. Ce n'est pas viable. Ce n'est pas viable que je supervise le travail de tout ce monde-là puis que j'en fasse une bonne partie...c'est ça qui est pas viable. C'est trop. » (K2_1). En outre, mentionnons qu'il s'agit de son premier poste de direction et que son bagage professionnel en est d'abord un d'intervention et de travail sur le terrain. La DG se décrit d'ailleurs comme une spécialiste de la programmation plutôt qu'une spécialiste des processus de gestion. Selon elle, le passage du statut de praticien ou de clinicien à celui de gestionnaire est commun en ÉS vient avec son lot de défis. En cours de projet, une direction des programmes est embauchée pour soutenir la DG en s'occupant de la gestion de l'équipe tandis que cette dernière se consacre essentiellement au projet d'essaimage franchisé.

5.1.5 Le travail de mise en œuvre

Malgré l'intérêt qu'elle suscite et les multiples occasions de développement qui se présentent à elle, l'OP préfère se focaliser sur des EÉS situées à proximité de ses propres locaux. Cette décision est motivée par le désir de rester en terrain connu, de collaborer avec une commission scolaire dont elle est partenaire depuis 26 ans, de réduire les risques associés au changement d'échelle et de profiter d'éventuelles « [...] affiliations plus naturelles » (K2_1). Le processus d'identification et de sélection des partenaires franchisés se fait de façon

intuitive plutôt qu'à partir de critères bien définis. Ceci dit, l'OP « [...] aborde systématiquement des organismes communautaires » (K2_1), estimant que ce sont les meilleurs candidats pour répliquer son modèle d'intervention. Pour la DG, une gouvernance « [...] où tout se décide au niveau gouvernemental » (K2_1) est incompatible avec le modèle d'intervention de l'organisation. En dehors de cette certitude, plusieurs questions relatives aux critères de sélection restent en suspens. Par exemple, les organismes ciblés doivent-ils nécessairement être autonomes ? Est-il envisageable d'approcher des organismes en phase de démarrage ? En l'absence d'EÉS dans une région donnée, est-il exclu de s'associer à d'autres types d'instances ? Les réflexions à cet égard en sont encore à un stade préliminaire, ce qui n'empêche toutefois pas l'OP de poursuivre son développement.

Selon l'un des administrateurs rencontrés, « [...] [i]l faut avancer sans trop savoir ce que ça va donner au final. » (K2_2). Force est de constater que plusieurs aspects du projet se discutent « [...] au fur et à mesure qu'il y a des avancées » (K2_2), demandant certains ajustements en cours de route. Ainsi, plusieurs choses se font à tâtons à partir d'intuitions. Similairement, plusieurs activités se déroulent en simultané. Par exemple, en parallèle de la recherche de financement, l'OP participe à une CdP organisée par le TIESS au sujet de la franchise sociale, suscite l'intérêt des partenaires franchisés potentiels et fait des représentations auprès des commissions scolaires afin de leur présenter le projet en vue d'un éventuel partenariat. Le fait « [...] d'être à la fois en train d'imaginer, de tout conceptualiser et en même temps de tout réaliser » (K2_6) représente une difficulté majeure de ce projet selon la DG : « C'est comme si on avait commencé à construire une maison mais qu'on dessine les plans au fur et à mesure. C'est la meilleure image que je peux donner. » (K2_6).

Compte tenu de l'avancement du projet au moment des entretiens, plusieurs éléments sont encore en cours de définition. Des réflexions subsistent par exemple en ce qui a trait aux mécanismes d'accompagnement ou de contrôle de la qualité (gouvernance), aux rôles et responsabilités de chacun ou au financement du projet à long terme (que se passe-t-il après trois ans ?). Pour l'OP, en termes de contrôle de la qualité des services rendus par les partenaires franchisés, l'important est la préservation de l'intégrité de l'intervention auprès des jeunes. En fait, l'organisation souhaite soutenir les partenaires franchisés plutôt que de les

contrôler : « J'ai plus de questions que de réponses là-dessus mais on a décidé de s'inscrire plus dans une volonté d'accompagnement que de contrôle, plus de suivi puis de support que de reddition de comptes. » (K2_1). Cela dit, PF1 trouve particulièrement important que le regroupement se dote d'un cadre de référence et d'indicateurs standardisés permettant de générer des résultats similaires et de les mesurer :

Je crois beaucoup à des résultats, il faudrait avoir un cadre sur qu'est-ce qu'on met dans ce système. Pas juste un coffre à outils, mais un système. Par exemple, il y a dix organismes qui utilisent cette approche, voici les résultats en moyenne. Il faut y avoir des standards, parce que sinon, eux vont garder la qualité. (K2_3)

En termes d'accompagnement, l'OP envisage d'aider les partenaires franchisés en faisant des demandes de financement communes plus importantes. Pour la direction de PF2, il faut simplement que les indicateurs choisis soient pertinents et que les attentes de l'OP en termes d'informations attendues soient claires.

Le processus de démarchage débute officiellement en 2017 et permet rapidement l'identification de deux partenaires franchisés. Malgré l'absence d'une grille de sélection formelle, les deux EÉS pressentis présentent quelques caractéristiques communes. Ils : 1) sont bien implantés dans leur communauté, 2) soutenus par un CA dûment constitué et vivant, 3) en bonne santé financière et viables, 4) intéressés à diversifier leur programmation et 5) ils œuvrent déjà auprès d'adolescents. Les directions générales ont aussi de fortes qualités d'entrepreneurs, bien que l'une soit décrite comme plus expérimentée que la seconde. Selon les conclusions de cette recherche, la qualité des relations avec les partenaires est un critère de sélection déterminant : « [...] si c'est un organisme qui fonctionne seul dans son coin ou qui a une mauvaise réputation, qui a connu des enjeux plus ou moins réglés avec des partenaires, on n'ira pas là. » (K2_1). Bien qu'ils disposent de plusieurs partenaires (scolaire, santé et service sociaux), les partenaires franchisés n'entretiennent pas de relation de collaboration de l'ordre d'alternative à la scolarisation avec les commissions scolaires. D'autres facteurs entrent en ligne de compte, comme un « [...] fit naturel dans les missions » (K2_2) et la possibilité de recréer une ambiance chaleureuse comme à la maison : « [...] si on va visiter le futur organisme puis que le lieu est institutionnel, froid, qu'il ressemble à un

CLSC avec une salle d'attente, ça ne fonctionnera pas. » (K2_2). Cet élément est décrit à plusieurs reprises comme un incontournable de l'approche développée.

Le processus de sélection est bidirectionnel en ce sens que les OBNL locaux identifiés doivent aussi évaluer s'ils souhaitent collaborer avec l'OP dans le cadre d'une relation de franchisage. Selon les témoignages répertoriés, la décision repose sur des facteurs liés à l'approche en tant que telle (ex : son taux de succès, sa pertinence en réponse aux besoins locaux identifiés), sur des facteurs organisationnels (ex : compatibilité entre les valeurs organisationnelles et les principes de fonctionnement) et sur des facteurs humains (affinités, cordialité des rapports, qualité des échanges et de la communication, chimie/atomes crochus). À titre d'exemple, l'impression de partager des valeurs communes avec l'OP (respect à l'endroit des jeunes) aurait influencé positivement le désir de s'associer de PF1 : « Ils [...] traitent [les jeunes] comme des membres, c'est comme ici, ce ne sont pas des usagers. On voit vraiment le respect. » (K2_3). La décision est aussi une question de ressenti et d'affinités, explique la DG du premier partenaire franchisé qui garde un souvenir positif d'une rencontre avec les administrateurs de l'OP : « Nous avons discuté par la suite et il y a avait une grande compréhension de chaque côté. » (K2_3). Considérant le fait que le projet repose entre autres sur des affinités individuelles, un changement important dans la gouvernance de l'un des organismes pourrait représenter un obstacle au projet selon la DG de PF2 :

[...] je pense que comme beaucoup de projets, c'est bâti sur les individus en place. Fait que je pense que le pire scénario qui pourrait arriver c'est un très grand changement au conseil d'administration, ou de [nom de l'OP] ou [nom de PF2]. En fait c'est plus des conflits de personnes, c'est ça le plus grand problème. (K2_4)

Selon la DG de l'OP, il s'agit aussi d'une question « [...] d'avoir su créer le timing » (K2_1). Avec PF1, le projet tombe particulièrement à point puisque des travaux d'agrandissement sont en cours. Sinon, le fait que PF2 ne dispose pas encore des locaux et du personnel nécessaire pour soutenir le développement ne semble pas un frein au projet. Selon nos résultats, ceci s'explique par le désir mutuel de profiter d'une occasion de développement. En effet, tandis que l'OP souhaite diffuser son approche d'intervention, les partenaires franchisés pressentis cherchent à en développer une : « C'est parce que j'en ai un programme, puis toi

t'as le véhicule. » (K2_6). En outre, la DG de l'OP connaît bien PF2 pour avoir participé à sa fondation et y avoir occupé un poste d'administratrice pendant dix ans. Ceci dit, en profitant d'une opportunité ou d'un bon timing, l'OP se retrouve « [...] à closer⁴⁰ des deals » (K2_6) sans toutefois avoir finalisé la conceptualisation du projet.

Rapidement, l'OP sonde les organismes situés à proximité des deux partenaires franchisés afin de jauger de quelle façon le projet est perçu localement :

[...] ça a été bien accueilli parce que naturellement ce n'était pas d'amener de l'aide aux devoirs, ce n'était pas d'amener des programmes déjà existants. C'était d'amener vraiment le programme rattachage, donc la capacité de [nom de l'OP] de pouvoir accompagner des jeunes qui ont quitté l'école, ce qui n'était pas offert dans les organisations existantes.

Autrement formulé, le projet s'inscrit en complémentarité des services offerts par les autres organisations plutôt qu'en concurrence. Suite au lancement, l'OP débute la conception de la BaO avec pour objectif d'en faire « [...] un centre de documentation » (CdP171129) et une base de données permettant la diffusion de l'approche d'intervention. Comme mentionné précédemment, afin de faciliter et d'organiser le transfert des connaissances et le transfert des outils sur la plateforme, l'OP doit impérativement faire un travail de classement et de structuration de l'arborescence de son serveur informatisé interne. Elle doit également faire un travail de documentation de l'approche d'intervention et des savoirs internes. Une firme informatique est embauchée pour en faire le design tandis que la DG travaille à la définition de son contenu. Elle est pour cela soutenue par une bénévole, anciennement analyste des besoins en technologies de l'information (TI) dans une grande entreprise. La DG estime que la valeur monétaire de ce bénévolat équivaut à 100 000 dollars. Ensemble, elles documentent quatorze scénarios d'utilisation de la BaO en fonction des différents accès de ses futurs usagers (administrateurs, auteurs, éditeurs, etc.). Comme point de départ de ce travail, elles se réfèrent aux résultats d'une séance de remue-méninge tenue antérieurement pour documenter

⁴⁰ Conclure.

les besoins des utilisateurs de la plateforme⁴¹. À cette séance sont notamment conviées les DG de PF1 et PF2.

Les différents scénarios sont ensuite traduits et décortiqués en flux de processus. L'un des défis rencontrés dans le cadre de ce travail consiste à « [...] traduire les besoins de praticiens en besoins TI » (CdP171129). Selon la DG de l'OP, il aurait été plus facile d'élaborer les scénarios avec l'aide des employés : « [...] l'absence de mobilisation au sein de l'équipe de travail nous freine vraiment dans l'élaboration de ces scénarios-là puis à la limite c'est même pas moi puis [nom de la bénévole] qui sommes bien placées pour les élaborer ces scénarios-là. » (K2_6). Pour cette raison, et parce que les employés ne perçoivent pas l'avantage relatif du projet d'essaimage franchisé, la bénévole « [...] est à l'affût de recueillir des exemples qui viendraient soulager ou aider les gens dans leurs pratiques actuelles, pour dégager la valeur ajoutée de la boîte à outils pour eux-mêmes. » (K2_6). Comme l'expliquent la DG et l'un des administrateurs rencontrés, l'OP travaille également à développer une entente contractuelle et de partenariat avec la commission scolaire, dans le but d'en faire un outil et de le partager avec les partenaires franchisés (actuels et futurs) :

Donc on pourrait dire : on a un...on obtient une subvention par tête de pipe, que ce soit en demandant directement au Ministère de l'éducation, que ce soit en demandant aux commissions scolaires, que ce soit en demandant aux équipes école. Ça va être à négocier. Ça va être à négocier. Donc c'est là où ça, notre boîte à outils qu'on donne, il manque cet outil là parce qu'il le manque à [nom de l'OP]... (K2_1)

Mentionnons que ce travail se fait en collaboration avec PF1 et PF2, avec lesquels l'OP a co-rédigé : « [...] un gabarit de lettre d'appui qu'on veut que la Commission scolaire de Montréal signe. On attend des nouvelles de la Commission scolaire... » (K2_6).

Le principal enjeu concernant la conception de la BaO consiste à la rendre suffisamment attrayante et pertinente pour qu'elle soit utilisée quotidiennement par les intervenants. Selon

⁴¹ Nous avons été conviée à cette rencontre.

la DG de l'OP, elle n'a de sens que si elle est utilisée, d'où l'importance d'éviter qu'elle soit tablettée. Une difficulté serait que les partenaires franchisés s'en inspirent sans toutefois l'alimenter : « Si on voit qu'ils ont pris le modèle mais qu'après il n'y a plus d'interactions, notre projet tombe. » (CdP_171025). L'OP souhaite pérenniser la relation et entretenir de bons liens avec PF1 et PF2 dans la durée : « Ça reste encore à voir mais c'est sûr qu'il va y avoir un suivi puis un maintien d'une collaboration. On ne va pas juste leur donner la BaO puis ne plus jamais leur reparler. On a l'intention de maintenir les liens avec chacun des franchisés. » (K2_2). Du côté de PF2, la BaO sera surtout utile au moment de l'intégration de nouveaux employés : « [...] je pense que ça va servir comme à l'implantation beaucoup, ça va servir à des échanges entre eux pour des difficultés, modifier des ateliers, des choses comme ça... » (K2_4). Cette vision ressemble à celle entretenue par l'OP, à la différence que cette dernière la voit plutôt comme un outil pour tous les employés, qu'ils soient nouveaux ou non. En conclusion, ce travail est fait d'itérations.

De leur côté, les deux partenaires franchisés disent avoir besoin de certitudes au niveau du financement avant de se lancer, comme en témoignent les extraits suivants : « Nous sommes un pilote oui, mais on ne peut pas signer une entente sans savoir combien d'argent on va recevoir pour nous soutenir » (K2_3) et « Il n'y a rien de signé pour l'instant. Il n'y a rien d'officialisé côté soutien financier, qui est aussi un des aspects importants...et qui est un des aspects important pour partir quelque chose de plus gros parce que sinon on irait à petits pas nous. » (K2_4). Sentant que le projet d'essaimage franchisé est tributaire de l'obtention de ce financement, PF2 cherche d'autres façons de répondre aux besoins des jeunes dans l'éventualité d'un échec du partenariat avec l'OP : « [...] on est en train de réfléchir à comment répondre aux besoins de nos jeunes à travers nos capacités à nous puis ensuite si l'association se fait vraiment, on pourra intégrer le projet [nom de l'OP] à ça. » (K2_4). Ceci traduit la préoccupation de PF2 à l'égard des jeunes, c'est-à-dire de veiller à ce qu'ils soient bien desservis, que cela soit dans le cadre d'une relation partenariale avec l'OP ou par ses propres moyens : « Fait que ça nous on n'a pas envie nécessairement d'être tributaires de si ça fonctionne. Qu'on se retrouve que ça n'a pas nécessairement, que tout n'a pas fonctionné puis qu'on n'a pas plus de services pour nos jeunes. C'est pour ça qu'on avance. » (K2_4). En outre, le fait que le financement prenne fin après trois ans est un sujet de préoccupation

pour PF2. Il soulève des questions de l'ordre des mécanismes à instaurer pour pérenniser le projet.

Tableau 5.1 La synthèse des données primaires recueillies au sujet de la dimension temporelle

Dimension temporelle	
Moteurs du développement (impulsion de départ)	<ul style="list-style-type: none"> - Besoins croissants des jeunes (OP, PF1, PF2) - Contraintes organisationnelles internes (espace limité) (OP) - Sollicitations extérieures (OP)
Objectifs du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Élargir la portée de l'organisation et augmenter les retombées positives (OP) - Partager un programme qui a démontré des résultats positifs (OP) - Consolider et bonifier la programmation de l'organisation (PF1, PF2)
Définition du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Intention de départ : 1) développement d'une nouvelle maison et 2) diffusion d'une BaO (OP) - Influence d'un bailleur de fonds dans le choix de la stratégie choisie pour répondre aux besoins croissants des jeunes et aux multiples sollicitations externes (OP) - Diffusion du modèle d'intervention par le biais d'une plateforme informatisée interactive permettant le partage de compétences entre les professionnels issus de différentes EES (OP)
Avantage stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Asseoir la crédibilité de l'approche développée par l'OP (OP) - Favoriser la reconnaissance d'un nouveau mode de scolarisation (OP) - Bénéficier de l'expertise d'une autre organisation et d'un réseau d'influence (PF1, PF2) - Appartenir à une CdP (PF1, PF2)
Capacité de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation et démonstration de la pertinence du projet (OP) - Identification des ressources humaines nécessaires et disponibles (évaluation optimiste) (OP) - Capacité à rassembler et motiver les employés (OP) - Estimation du financement requis et appréciation des appuis financiers potentiels (examen de l'intérêt des partenaires potentiels) (OP)

	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche de soutien technique et d'expertise (OP) - Identification des instruments de gestion requis pour soutenir le développement (OP)
Travail de préparation et de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Discussion entourant le nombre de partenaires franchisés qu'il est possible de soutenir financièrement (OP) - Identification des partenaires franchisés et réponse aux sollicitations extérieures (OP) - Validation de la pertinence du projet par les partenaires franchisés et le milieu preneur (OP) - Lancement de la campagne majeure de financement en 2016 (OP) - Processus d'informatisation, de formalisation, de procédurisation et de documentation de l'approche d'intervention (OP) - Conception et définition du contenu de la BaO (OP, PF1, PF2) - Négociation d'ententes de service cadre auprès du MELS (OP) - Définition des contours de la relation de franchisage (rôles et responsabilités de chacun, nature de l'accompagnement offert, financement et coût de la « franchise », mécanismes de pérennisation de la relation, gouvernance du regroupement et mécanismes de contrôle de la qualité, élaboration d'une entente contractuelle et officialisation de la relation, retombées attendues du projet, rapport avec les partenaires franchisés) (OP, PF1, PF2) - Élaboration d'un projet pilote (exemple probant) (OP)

Le tableau ci-dessous résume l'ensemble des étapes du projet évoquées précédemment.

Tableau 5.2 La synthèse des grandes étapes du processus d'essaimage franchisé

Les grandes étapes du processus	
2014	<ul style="list-style-type: none"> - Étude de faisabilité réalisée au sujet des projets soutenus par la campagne majeure de financement.
2016	<ul style="list-style-type: none"> - Lancement public de la campagne majeure de financement - Réception des premiers dons
2017	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement de deux partenaires franchisés (PF1 et PF2) - Démarrage de la conception de la BaO - Début de la formalisation des processus

5.2 Les caractéristiques du projet d'essaiage franchisé

5.2.1 La compatibilité du projet avec la culture de l'organisation

Décrit simplement, le projet d'essaiage repose sur la diffusion d'une BaO, par le biais d'une plateforme informatisée, « [...] [permettant] d'implanter de nouveaux points de service de lutte au décrochage » (Rapport annuel 2017-2018, p.31) et « [...] de répliquer le modèle unique de [l'OP] à l'ensemble de la province via des franchises qui accompagneront les jeunes partout au Québec. » (Rapport annuel 2016-2017). La BaO comprend deux volets : 1) une plateforme informatisée interactive permettant de déposer les outils et de partager des compétences et 2) un travail de soutien et d'animation de la plateforme visant à relier les différents partenaires franchisés pour ainsi avoir une plus grande force de frappe et créer une communauté de pratique. Les résultats indiquent que ce projet entre en conflit avec un certain nombre de caractéristiques organisationnelles internes de l'OP, en particulier avec sa culture qualifiée de stable, routinière, sécurisante et prévisible :

Dans le fond nos jeunes sont à la dérive. Il faut leur donner un ancrage donc on veut être sédentaires, stables, sécurisants, encadrants, prévisibles. Du développement à l'externe, c'est tout le contraire. C'est de se plonger dans une aventure qu'on paramètre très peu. C'est de travailler avec des inconnus. C'est travailler hors site. (K2_1)

À force de travailler auprès de jeunes en difficulté et de leur offrir un environnement rassurant, les employés deviennent de véritables « [...] champions de la routine... » (K2_1). Leur attention est essentiellement focalisée sur la satisfaction des besoins des adolescents, dans une logique de proximité et d'action locale. Or, la mise en œuvre de la stratégie d'essaiage franchisé s'accompagne d'un changement d'orientation qui prend la forme d'un développement tourné vers l'extérieur. Selon la DG, les changements de culture organisationnelle sont à l'origine de déchirements dans l'équipe de travail. L'organisation se retrouve donc progressivement devant un grand défi de gestion de « [...] crise puis de culture organisationnelle... » (K2_1), laquelle « [...] n'est pas axée sur le développement. » (K2_1).

Certains administrateurs admettent de leur côté craindre que le projet n'entraîne la perte de l'essence même de l'organisation, c'est-à-dire de son approche humaine et chaleureuse : « Au début, il y a quatre ans, il y avait peut-être des réticences de certains membres du conseil d'administration qui voyaient [l'OP] comme une chasse-gardée qu'on devrait plutôt conserver puis essayer de protéger. » (K2_2). Ces réticences trouvent leur origine dans une mauvaise compréhension de la nature même du projet : « Quand ils se sont rendus compte que l'idée c'était de garder cette essence-là mais juste de la partager pour que d'autres puissent la mettre en œuvre, ils ont fini par se rallier aussi. ». Ils reconnaissent aujourd'hui « [...] le potentiel que ça peut avoir dans le reste du Québec... » (K2_2) et « [...] les bénéfices que ça peut apporter. » (K2_2).

À partir de ce moment, le projet d'essai est porté conjointement par la DG de l'OP et l'ensemble du CA, qui sont emballés à l'idée d'aider davantage de jeunes et de faire connaître le modèle d'intervention développé. Selon les informations dont nous disposons, seule une minorité de bénévoles œuvrant directement auprès des jeunes, et ne siégeant pas au CA, perçoit une incompatibilité entre la culture organisationnelle, la mission et l'essai franchisé. La DG fait toutefois mention d'un bénévole en particulier qui remet en doute la pertinence « [...] de toute cette parade-là... » et pour qui « [...] small is beautiful... » (K2_1).

À ceci s'ajoute le défi du passage de la tradition orale à la tradition écrite, précipité par la formalisation des procédures requise par le développement de la BaO. Ceci se traduit par davantage d'efficacité, plus de structure et une certaine diminution de la flexibilité accordée aux employés dans l'exécution de leur travail : « Quand on documente nos affaires, bien c'est moins de : fais comme tu veux » (K2_1). De plus, aux dires de la DG, les gens à l'interne sont plus ou moins familiers avec les technologies, d'où l'état des outils qui les rend difficilement transférables tels que à d'autres organisations :

C'est qu'on n'a pas du tout un rapport aux technologies de l'information qui est intéressé ni même compétent. C'est des frères du Sacré-Coeur, c'est des intervenants psychosociaux, c'est des enseignants, c'est des gens qui sont loin d'être à l'aise avec la technologie. (K2_1)

De ce point de vue, le projet d'essaimage perturbe les pratiques antérieures de l'OP, puisqu'il est attendu des employés qu'ils alimentent une plateforme informatisée et entretiennent des échanges sur leurs pratiques d'intervention, leur approche et leurs manières de faire avec des professionnels issus d'autres organisations, le cas échéant PF1 et PF2. Il faut pour cela qu'ils développent de nouvelles compétences, développent de nouvelles méthodes de travail ainsi que de nouveaux réflexes, en plus des activités quotidiennes. La question de la compatibilité entre la culture et les projets de développement semble un enjeu récurrent au sein de l'organisation. En effet, face à un autre changement d'échelle amorcé six ans auparavant, visant à diversifier l'offre de services « [...] en déployant plus de programmes, en faisant la même affaire mais un petit peu différemment avec d'autres jeunes, plus de jeunes... » (K2_6), la réponse des employés est mitigée. La DG de l'OP note que ce projet « [...] a été plus ou moins bien attaché au sein de (la) culture organisationnelle déjà présente » (K2_6). Nouvellement en poste à cette époque, elle estime ne pas avoir su comment réagir pour faciliter l'acceptation à l'interne des changements associés à la diversification de la programmation.

5.2.2 L'avantage relatif et les inconvénients perçus du projet

Si les employés de l'OP ressentent quelques craintes face à l'ajout d'une nouvelle technologie dans leur écosystème, ils semblent également avoir du mal à percevoir la raison d'être de la duplication par essaimage franchisé et l'avantage relatif de la mise en place d'une BaO, que ce soit pour eux ou pour l'organisation dans son ensemble. Le projet est plutôt envisagé comme quelque chose de fastidieux (« time consuming ») et de désavantageux, raison pour laquelle ils ne souhaitent pas y consacrer du temps :

[...] certaines personnes dans l'équipe pensent que ça ne leur donnera rien, pensent que ça ne les concerne pas, pensent qu'au contraire ça leur enlève. Ça leur enlève d'être prioritaires au conseil d'administration, ça leur enlève peut-être des ressources financières, ça leur enlève une orientation stratégique donc c'est là où ça leur enlève également un pouvoir de décision sur une orientation clé qui va avoir des impacts sur [l'OP]. (K2_6)

De manière générale, aux dires de la DG et des administrateurs, les employés partagent l'impression que la campagne de financement de l'OP est délaissée au profit de celle destinée à soutenir le développement de « franchises sociales ». De fait, pendant deux années consécutives, une partie de l'argent amassé (20%) lors de la soirée bénéfice annuelle est allouée au projet d'essaimage franchisé. Le fait que les profits soient ainsi divisés met « [...] le feu aux poudres...» (K2_1) au sein de l'équipe de travail. Les employés se demandent pourquoi cet argent n'est pas plutôt utilisé pour augmenter leurs salaires et améliorer leurs conditions de travail.

Aussi, les employés ne sont pas emballés à l'idée de partager leurs outils avec d'autres ou de prendre le temps d'alimenter la plateforme : « [...] c'est leurs outils, donc ils ne veulent pas le donner...» (K2_6). D'un côté, les employés de l'OP sont dévoués au travail et très engagés envers la mission et les jeunes, de l'autre, ils se montrent réticents à l'égard d'un projet visant à en aider davantage grâce au partage de leur expertise et de leurs outils avec d'autres praticiens. En outre, selon la DG, un travail colossal de classement doit être fait en amont du transfert des outils sur la plateforme informatisée :

[...] nos outils de travail ne sont pas classés d'une façon efficiente dans l'arborescence informatisée donc on a des gros problèmes de dispersion, de confusion, de nomenclature. Donc il faut d'abord élaguer toutes les versions des mêmes outils et clarifier la nomenclature utilisée pour qu'ensuite, il y ait possibilité de transfert dans la boîte à outils. (K2_6)

Pour illustrer ses propos, elle se remémore l'histoire d'une employée ayant pris deux heures pour retrouver une photo sur le serveur afin de l'insérer dans un rapport. Ainsi, malgré le fait que ce travail de structuration s'inscrive dans le cadre du projet de changement d'échelle, elle estime qu'il sera particulièrement bénéfique à l'interne. Selon la DG et les administrateurs rencontrés, bien que les employés reconnaissent la pertinence de revoir la méthode de classement, les inconvénients du projet semblent surpasser ses avantages perçus. Considérant les résistances des employés au changement et les enjeux de mobilisation associés au projet, la DG tente de les intéresser en mettant l'accent sur ce qu'ils ont à y gagner (« what's in it for

me ») : « [...] parce qu'ils ne sont pas rendus à un niveau d'adhésion [...] pour le faire pour autrui, pour la pérennité, pour la postérité. » (K2_6).

Les directions générales de PF1 et PF2 ne font pas mention de telles résistances au sein de leurs organisations respectives. Les tuteurs et professeurs de musique de PF1 accueillent le projet avec beaucoup d'enthousiasme d'autant plus qu'il laisse présager une amélioration de leurs conditions de travail (horaire de jour plutôt que de soir, diminution du sentiment d'isolement). Les employés de PF2 n'ont de leur côté pas manifesté d'appréhensions particulières, ni même dans le questionnaire de bien-être au travail auquel ils sont invités à répondre mensuellement. Comme le rapporte la DG de PF2, « [...] s'ils ne sont pas d'accord, ils n'en parlent pas... » (K2_4). Consciente de l'importance de la participation des employés à ce projet, la DG estime qu'il faut pour cela l'attacher à des besoins organisationnels concrets : « [...] il n'y a rien qui va être réaliste ou on va perdre plein plein de temps puis d'énergie s'il n'y a pas l'équipe à la base qui est d'accord, puis si ça ne répond pas à quelque chose qu'eux nous disent qu'ils observent... » (K2_4).

Cependant, qui dit absence de résistances ne dit pas nécessairement absence d'inquiétudes. En effet, au sein de PF1, certains employés anticipent les effets négatifs d'une croissance trop rapide : « [...] je pense qu'il y a une inquiétude que l'on grandisse trop, et trop rapidement. Ça fait trois ans que l'on fait de la rénovation le niveau de stress est très élevé. » (K2_3). Selon la DG de ce partenaire, le stress devrait diminuer lorsque ces employés auront une idée plus claire des implications pratiques du projet et de ses effets sur le quotidien organisationnel : « Je pense qu'il va falloir qu'ils voient comment cela va fonctionner. Il faut vraiment renforcer notre structure et nos processus administratifs pour que ça ne soit pas trop stressant. » (K2_3). Autrement dit, le fait de voir de quelle façon le projet va prendre forme concrètement devrait atténuer les craintes l'entourant.

5.2.3 La complexité du projet

Les résultats de la recherche font état d'une incompréhension des employés de l'OP à l'égard du projet pour lequel on les sollicite, de la BaO (de son utilité, de son utilisation) et de la

contribution que l'on attend d'eux : « Oui, il y a eu effectivement des préoccupations autant de comprendre le projet auquel ils ont eu à participer dans certaines occasions comme d'investir du temps. » (K2_5). Rappelons toutefois que cette conclusion est fondée sur les perceptions de la DG et des administrateurs interrogés.

Au sein des deux partenaires franchisés, le projet comporte également des zones d'ombre et d'ambiguïtés, desquelles découlent des interrogations sur la nature des relations avec l'OP. Une certaine confusion règne par exemple au sein de l'équipe de PF1 en lien avec les implications pratiques du projet : « [...] ça mêle beaucoup les gens, ils nous disent : Et donc, eux ils vont offrir un projet chez vous⁴² ? Nous de répondre : non, c'est nous. Et eux de dire : mais ça marche comment ? ». Au sein de PF2, la principale difficulté rencontrée consiste à faire comprendre à certains administrateurs qu'il ne s'agit pas d'une fusion avec l'OP.

5.2.4 La possibilité de tester la boîte à outils

Au moment des entretiens, compte tenu de l'état d'avancement du projet et des délais requis pour la conception de la BaO, les employés de l'OP ne sont pas en mesure de la tester, de se l'approprier, d'en observer les résultats d'utilisation et de s'en faire une idée concrète avant son adoption. Pour déconstruire les résistances, la DG tente d'en rendre accessible « un exemple probant » (K2_6). Ce travail se fait avec la collaboration de l'un des employés qui se montre plutôt favorable au projet et qui commence donc à travailler sur le transfert de ses outils.

Pour les partenaires franchisés, le contenu de la BaO est plutôt nébuleux ainsi que tous les tenants et aboutissants du projet. Au moment des entretiens, la plus récente rencontre à laquelle ils ont été conviés laisse la DG de PF2 sur sa faim : « Moi je m'attendais à des tests. J'avais compris qu'on allait vraiment commenter, tester le contenu plus que l'interface en tant que telle. » (K2_4). La DG de l'OP comprend l'importance de fournir aux partenaires

⁴² En parlant de l'OP.

franchisés « [...] des assises concrètes du projet. » (K2_6), comme par exemple une proposition de contrat de franchise. Sans cela, il est possible que PF1 se désiste : « On doit dans le fond leur fournir suffisamment de choses pour qu'ils disent oui, pour qu'ils restent attachés. » (K2_6). Le refus de contribuer de la part des employés rend ce travail plus difficile, explique la DG de l'OP qui estime que le projet a atteint un « deal breaker ». Selon elle, il y a « [...] un grand risque de pas fournir assez d'assises pour que [PF1] dise : ok, go ! » (K2_6).

Tableau 5.3 La synthèse des données primaires recueillies au sujet des caractéristiques du projet d'essaiage franchisé

Les caractéristiques du projet d'essaiage franchisé	
Compatibilité du projet d'essaiage avec les valeurs, la culture, les normes, les pratiques antérieures de l'organisation et les besoins des employés	<ul style="list-style-type: none"> - Difficile arrimage entre le projet et certaines valeurs organisationnelles (proximité avec les jeunes, chaleur humaine, ambiance chaleureuse) (OP) - Difficile arrimage entre le projet de développement et la culture organisationnelle (culture de stabilité, de proximité, d'action locale) (OP) - Incompatibilité du projet avec les pratiques antérieures (absence d'intérêt à l'égard des technologies de l'information) (OP)
Avantages relatifs perçus du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés à percevoir les bénéfices du projet d'essaiage au quotidien (« What's in it for me ? ») (OP) - Impression que le projet s'accompagne d'amélioration des conditions de travail (PF1)
Inconvénients du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Impression que la campagne de financement de l'OP est délaissée au profit d'une campagne de financement en faveur du projet d'essaiage (OP) - Nécessité d'investissements en termes de temps en plus du travail quotidien avec les jeunes (est perçu comme étant « time consuming ») (OP) - Nécessité de changements de culture à l'interne (pression pour passer de la tradition orale à la tradition écrite, accélération du processus de structuration et d'informatisation) (OP) - Craintes de la part des employés de ne plus être prioritaires au CA (OP)
Complexité du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Incompréhension des employés à l'égard du projet en général, de la BaO en particulier (de son utilité, de son utilisation) et de la contribution que l'on attend d'eux (OP) - Confusion entourant la nature de la relation avec l'OP (s'agit-il d'une fusion ?) (PF1)

Possibilité de tester la BaO avant son implantation	<ul style="list-style-type: none"> - Impossibilité pour les employés de faire l'essai de la BaO et de se l'approprier en amont de son implantation (désir de l'OP de rendre disponible un exemple probant aux employés afin de diminuer les résistances et de les mobiliser autour du projet) (OP) - Intention de faire tester la BaO par les partenaires franchisés (OP)
Possibilité d'observer les résultats de l'utilisation de la BaO	<ul style="list-style-type: none"> - Impossibilité d'observer les résultats de l'utilisation de la BaO pour l'instant compte tenu l'état de d'avancement du projet (OP, PF1, PF2)

5.3 Les mécanismes de communication formels et informels

5.3.1 La gestion de l'information et des communications

Selon les résultats de cette recherche, les principaux détenteurs de l'information au sujet du projet d'essai franchisé sont la DG et les membres du CA de l'OP. Interrogés sur les efforts mis en œuvre pour diffuser l'information relative au projet à l'interne, ces derniers s'entendent pour parler d'une insuffisance de communication « top-down ». La DG estime avoir mal évalué les besoins des employés en termes de communication et les moyens d'y répondre : « On ne s'est pas dotés de leaders pour diffuser l'information comme il faut puis j'ai pas vu non plus le besoin de communication davantage. » (K2_1). Elle constate qu'il faut vraiment expliciter chaque décision et formuler des messages très clairs pour les justifier : « Le fait qu'on ait engagé une directrice des programmes pour vraiment s'occuper de l'équipe puis que moi je m'occupe plus du tout de l'équipe, ben moi je pensais que c'était assez mais non il faut dire les choses. Vraiment dire les choses. » (K2_6).

Par ailleurs, à quelques reprises, les employés sont mis devant le fait accompli concernant certains aspects du projet : « Puis, parfois, ils découvraient de nouvelles informations puis ils n'avaient pas été mis au courant, ils ne se sentaient pas consultés. Ce n'est pas très bon pour la mobilisation à ce moment-là. » (K2_6). Progressivement, une distance se crée entre le CA et l'équipe de travail, que les craintes et résistances viennent accentuer encore davantage. Les administrateurs de l'OP rencontrés dans la cadre de cette recherche affirment toutefois qu'il

n'a jamais été question de retenir de l'information. L'importance de la communication a plutôt été sous-estimée, de même que les effets négatifs du manque de dialogue sur la mobilisation des employés : « [...] on se rend compte maintenant vraiment que c'est notre erreur, qu'on aurait dû prendre ça plus au sérieux puis suivre ça plus attentivement pour être sûrs que tout le monde soit au courant puis deviennent aussi mobilisés que nous dans le projet. » (K2_2). En fait, portés par leur enthousiasme et par la nécessité de prendre des décisions rapidement, la DG et le CA ont « [...] un peu négligé la communication avec l'équipe sur le terrain » (K2_2).

Conséquemment, tandis que la DG et le CA ont une vision précise du développement par essaimage franchisé, les employés ont plutôt du mal à saisir la nature du projet et de leur implication : « [...] on ne leur a peut-être pas bien communiqué leur rôle, les attentes qu'on a envers eux. » (K2_2). Ceci pose problème dans la mesure où leur participation est décrite comme étant indispensable à la réussite de l'essaimage franchisé : « [...] tout ça c'est un grave problème parce que c'est une boîte à outils. C'est les outils de qui ? C'est leurs outils (rire). » (K2_6). D'ailleurs, plus le projet avance et plus il devient difficile de soutenir le développement sans l'appui et l'adhésion de l'ensemble des employés : « [...] j'ai besoin de l'équipe à assez courte échéance pour donner ce qu'il faut aux [partenaires franchisés] » (K2_6). Selon la DG, « [...] ça n'a pas de sens de développer quand ta base embarque pas. Ça a juste pas de sens, ça coupe les jambes. Ça coupe la...ça coupe la conviction, ça coupe l'aplomb. » (K2_6).

5.3.2 La communication informelle et les rumeurs

En parallèle aux canaux de communication formels, des informations relatives au projet circulent de manière informelle entre les membres de l'équipe de travail, donnant naissance à ce que la DG de l'OP qualifie de mythes et de fausses croyances organisationnelles. La DG identifie deux leaders négatifs au sein de l'équipe de travail et qui semblent animés par « de mauvaises intentions » (K2_6) et qui alimentent les craintes (K2_6). À force, les inquiétudes gagent en importance :

Ça se crinque dans « je m'inquiète ». Ça se crinque dans « je ne suis pas au courant ». Ça se crinque dans « probablement qu'ils pensent plus à nous, probablement qu'ils vont délaissier la collecte de fonds ici pour la collecte de fonds ailleurs, probablement qu'on ne fait plus assez bien la job, probablement qu'on n'a pu voix au chapitre ». (K2_1)

Ne sachant de quelle façon reprendre la situation et ne voulant surtout pas l'envenimer, la DG de l'OP décide d'abord de ne pas répondre aux rumeurs qui se propagent à l'interne : « [...] je me suis dit : je vais me montrer plus pure ou plus professionnelle, je ne répondrai pas à...à...une opération de sabotage. » (K2_6). Or, l'absence de réponse a plutôt pour conséquence de renforcer les prises de positions non constructives. C'est ce que constate rapidement la DG : « [...] de laisser faire, ça fait en sorte que les messages, les perceptions s'installent comme si elles étaient factuelles. » (K2_6). Ces messages se répandent rapidement aux personnes nouvellement recrutées par l'OP, cristallisant les attitudes négatives et de fermeture et complexifiant le travail de « dé-tricotage » (K2_6). L'ambiance à l'interne devient de plus en plus tendue. Dans ce contexte, une rencontre visant à présenter la BaO aux employés est remise à plus tard : « ce n'était vraiment pas le moment » (K2_6).

La façon de réagir à cette situation et « [...] aux facteurs de démobilisation culturels » (K2_6) qui en découlent ne fait pas consensus parmi les responsables du projet au sein de l'OP. D'ailleurs, le plan de redressement proposé par la DG avec pour objectif d'apaiser le climat est écarté par l'un administrateur sans même être soumis aux autres membres du CA en vue d'une décision collective. Le plan mis en œuvre fut plutôt proposé par l'un des administrateurs et adopté tel quel par le CA. Ce dernier consiste : 1) à permettre aux employés d'assister aux rencontres du CA et d'en déterminer l'ordre du jour, 2) à organiser une formation en gestion participative visant recréer un lien de confiance entre les employés et les instances de gouvernance organisationnelles. Selon la DG, ces mesures s'inscrivent dans une volonté de transparence visant à démontrer la bonne foi du CA : « [...] on n'a rien à cacher, puis arrêtez de penser qu'on est des gens d'affaires... » (K2_6). La participation des employés aux réunions du CA a plutôt pour effet de museler les administrateurs qui n'osent plus se prononcer :

Fait que c'est là où présentement on « incapacite » les administrateurs puis comme de fait, tous les employés sont conviés à chaque réunion du CA, fait que là... dans le but de, de pas fragiliser le leadership de (nom de l'administrateur) ou le plan de redressement porté par (nom de l'administrateur), ben là plus aucun administrateur ne parle. (K2_6)

Selon la DG de l'OP, qui fait une analogie parentale, il est possible de faire preuve de transparence sans nécessairement tout montrer aux employés : « [...] c'est comme dans une famille, je pense que quand les parents ont une discussion difficile à avoir, ils ne peuvent rien cacher aux enfants mais quand même pas avoir cette discussion -là devant les enfants. » (K2_6). À la suite d'une rencontre du CA pénible, où les employés font « [...] feu de tout bois... » (K2_6), plusieurs administrateurs auraient eu l'intention de remettre leur démission.

Le plan de redressement comprend aussi une distanciation temporaire entre la DG et l'équipe de travail, dans l'expectative que cela ait un effet positif sur le climat organisationnel : « [...] je pense que, de prime abord, d'arrêter de se côtoyer au quotidien pouvait faire diminuer certaines tensions. » (K2_6). En plus de quitter les locaux de l'organisation et de réduire ses contacts avec les membres de l'équipe, la DG est limitée d'accès aux formations en gestion participative. De la même façon, elle n'est pas en mesure d'accéder aux communications internes entre les employés via la plateforme SLACK. Selon les résultats de cette recherche, cette mesure a pour objectif d'apaiser le climat organisationnel interne en inhibant toute confrontation et en laissant le temps aux employés d'entrevoir le projet de manière plus positive. Selon nos observations, plutôt que d'avoir un effet apaisant, cette stratégie semble renforcer le sentiment de désintérêt face au projet, à tel point que la DG doute de la possibilité de rétablir le dialogue avec l'équipe :

[...] si l'isolement devient la norme, ben là t'en vient dans le fond à ne plus voir, toi en tant qu'équipe de travail, mais pourquoi je remettrais en question ce qui a fait en sorte que j'ai rejeté tel projet ? Anyway, le projet ne m'est plus présenté, la personne qui en est en charge ne m'est plus présentée. (K2_6)

Devant la prolongation des mesures d'éloignement et la cristallisation des résistances, la DG se sent isolée et « [...] pense que le temporaire est devenu permanent. » (K2_6). Selon elle, le

fait de ne pas reprendre le dialogue et de faire de l'éloignement une norme transmet un mauvais message :

[...] on envoie un faux message à l'équipe, un faux message de : tu peux ne pas t'en soucier de la boîte à outils, tu peux ne pas te soucier de cette orientation-là, tu peux penser que ça vient rien t'apporter de bon, tu peux penser que c'était une lubie du CA ou de [la DG]. Fait que tu peux faire ton chemin parallèle. Puis ça, ça ne peut pas marcher pour ce projet-là. (K2_6).

Autrement formulé, l'absence de communication communique quelque chose. La DG se montre d'ailleurs de plus en plus sceptique à l'endroit du plan de redressement et se demande même si le « [...] projet de franchise ne va pas, va pas capoter par, par justement les facteurs de démobilisation culturels qui sont pas adressés puis les timings qu'on va peut-être manquer là. » (K2_6). En ne mettant pas en place de mesures concrètes pour agir sur la démobilisation face au projet, dans l'espoir que le temps arrange les choses, c'est un peu comme si l'OP ne reconnaissait pas l'existence d'un problème pouvant faire échouer le projet : « [...] si dans le fond j'écoute [nom d'un administrateur], ce qu'il me dit c'est "sois patiente davantage" genre le temps va faire son œuvre, puis à un moment donné ils vont s'y intéresser, puis c'est pas grave s'ils s'y intéressent pas tout de suite. Moi je n'y crois pas pantoute. » (K2_6). L'un des administrateurs rencontré ne semble pas avoir le même son de cloche, croyant plutôt que le temps va faire son œuvre, que les employés vont finir par s'intéresser au projet et que ce n'est « [...] pas grave s'ils ne s'y intéressent pas tout de suite... » (K2_6). À mesure que le climat organisationnel se détériore, la DG remarque que les administrateurs communiquent de moins en moins ouvertement leur enthousiasme à l'égard du projet à l'interne. Dans ce contexte, elle a l'impression de porter le projet à bout de bras : « [...] je travaille sur un projet dont les employés ne veulent pas puis que le CA ne défend plus. Mais dans les faits, ils ne le disent plus mais ils l'ont tatoué sur le cœur ben raide. » (K2_6).

5.3.3 La communication entre l'organisation porteuse et les partenaires franchisés

En plus de la communication à l'interne, le projet comprend un important volet de communication entre l'OP et les partenaires franchisés afin de définir les contours de la

relation. De manière générale, l'OP garde informés les partenaires franchisés de l'avancement du projet. La DG de PF2 estime toutefois que sa participation pourrait être sollicitée davantage : « [...] on est tenus au courant mais on ne s'implique...on pourrait s'impliquer plus dans la réussite du projet de [nom de l'OP] parce qu'on en dépend. » (K2_4). De son côté, PF1 se montre particulièrement proactif, communiquant clairement ses attentes et ses besoins à l'OP, tel que le rapporte la DG de cette dernière :

[...] ils nous ont posé des questions précises en disant : là on veut des conclusions par rapport à combien de cash vous allez nous donner, combien de temps vous allez nous en donner, à quoi on va avoir accès en matière de staff à [nom de l'OP], de coaching en cours de route, d'outils fait que...parce que notre décision sera prise en CA en janvier. (K2_6)

PF2 est plutôt décrit par la DG de l'OP comme prompt à s'engager sans poser de questions et à tolérer l'absence d'assises formelles : « [...] les engagements qu'on leur a donné verbalement leur suffisent pour aller de l'avant puis commencer dans le fond à mettre en œuvre les, à rassembler les conditions d'implantation... » (K2_6). Questionnée sur ses rapports avec l'OP, la DG de PF2 dit simplement être en attente d'éléments concrets concernant le projet. L'OP semble donc mal interpréter le « silence » de ce partenaire franchisé, qui attend d'elle qu'elle le sollicite davantage et lui donne des précisions concernant les modalités entourant projet (le montant du financement offert en soutien au démarrage, la date prévue du lancement de la plateforme, etc.). Tel que mentionné dans la sous-section précédente, l'absence de réponses ne l'empêche pas de développer une alternative de son côté.

5.3.4 La communication du projet à l'externe

Concernant la communication à l'externe, la médiatisation du projet d'essaimage est amorcée par l'OP plus tôt que prévu, c'est-à-dire avant que la moitié de l'objectif financier ne soit amassée : « Nous on l'a startée la médiatisation quand on n'avait pas 50% de l'objectif mais on l'a startée pareil parce qu'il y a eu un concours de circonstances...Sébastien Forré de l'Agence Bleu blanc rouge nous a dit moi j'embarque pour vous faire l'événement de début puis l'événement de clôture. Bon ben là il faut médiatiser ça. » (K2_1).

Tableau 5.4 La synthèse des données primaires recueillies au sujet des mécanismes de communication formels et informels

La communication entourant le projet d'essaiage franchisé	
Gestion de l'information et des communications	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'une stratégie de communication formelle (plan de communication, dispositifs d'information et de communication, calendrier) (OP) - Déficit de communication « top down » (prise de décision rapide, certaines informations sont filtrées, la communication entourant le projet est remise à plus tard) (OP) - Les employés ont le sentiment d'être écartés du projet, de ne pas être consultés (OP) - Absence de leaders positifs pour diffuser l'information (OP) - Ajustements apportés en termes de communication interne en cours de route (diffusion de bulletins informatifs, diffusion d'informations concernant la campagne de financement majeure) (OP) - Mise en œuvre d'un plan de redressement (volonté de faire preuve de transparence) qui ne semble pas avoir les résultats escomptés (OP)
Communication informelle et rumeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Propagation de mythes et de fausses croyances entourant le projet (OP) - Effets perturbateurs des rumeurs sur l'adhésion des employés au projet et sur le climat organisationnel (OP)
Communication entre la structure porteuse et les partenaires franchisés	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin que les choses se concrétisent (le contenu de la BaO demeure nébuleux, besoin d'exemples probants, de tests, de certitudes quant au financement offert) (PF1, PF2) - Discussions et négociations qui demeurent sans réponses au niveau de l'entente contractuelle, des délais, de la nature du soutien financier offert, etc. (PF1, PF2) - Communication plus proactive avec PF1 (PF1)
Communication formelle externe	<ul style="list-style-type: none"> - Amorce de la médiatisation du projet en raison d'un concours de circonstance (implication d'une personnalité connue dans le processus) (OP)

5.4 Le système social

5.4.1 Les caractéristiques de l'environnement interne

L'entrée en fonction de la DG actuelle de l'OP s'accompagne d'un début de professionnalisation de l'intervention, qui prend notamment la forme d'une formalisation des procédures liées au processus de dotation. Les pratiques de recrutement à l'interne sont plus structurées : « [...] on arrête de donner des promotions juste parce que quelqu'un à l'interne est intéressé... » (K2_6) et les candidats nouvellement recrutés plus qualifiés, tant au niveau des intervenants que du personnel administratif. En outre, de nouveaux outils et méthodes de travail sont introduits dans le quotidien des employés (utilisation d'outlook, communications par courriels plutôt qu'exclusivement par téléphone ou en personne, etc.). À ceci s'ajoute la création d'une page linkedin/facebook/twitter, d'un site Internet « [...] digne de ce nom » (K2_1) et d'un rapport annuel « [...] qui n'est pas charitable, qui est performant » (K2_1). Le projet d'essaimage franchisé s'inscrit donc à l'intérieur d'une organisation en pleine mouvance. Du côté des partenaires franchisés, le projet s'ajoute à d'autres activités de développement qui prennent la forme de travaux d'agrandissement, de nouvelles embauches, d'augmentation de la capacité d'accueil.

Selon les données dont nous disposons, l'exercice du pouvoir au sein de l'OP se fait de façon plutôt classique. Par exemple, en ce qui concerne le projet d'essaimage franchisé, la prise de décision relève essentiellement de la DG et des administrateurs : « On n'a pas assez dialogué avant de décider. J'ai parlé à un gestionnaire aguerri hier, on a suivi un modèle de D-A-D...D-A-D c'est-à-dire `décision, application, défense plutôt que dialogue, décision, implantation. » (K2_6). Au début de la collecte de données, la gouvernance est décrite comme étant saine et fondée sur une relation de confiance mutuelle entre la DG et le CA, lequel « [...] est très impliqué » (K2_1). Le climat qui y règne est bon, d'autant plus que plusieurs administrateurs se connaissent depuis longtemps et entretiennent des liens privilégiés :

Il y a beaucoup de vétérans, de gens qui sont là depuis longtemps. Le président du CA je pense que ça fait 20 ans que c'est lui le président. Puis il y a plusieurs acolytes, le trésorier, l'ancienne vice-présidente, plusieurs personnes que ça fait comme des dizaines d'années qu'ils sont sur le CA. Fait que c'est une base solide, ils se connaissent depuis longtemps. (K2_2)

Selon les résultats de la recherche, les rapports entre la DG et le CA se détériorent à mesure que le projet d'essaimage franchisé se concrétise, que les enjeux de mobilisation de l'équipe s'accroissent et que des désaccords quant à la façon d'y réagir surgissent. Au moment des entretiens, le CA est composé de seize administrateurs. Comment expliquer qu'il soit si nombreux ? Tout simplement parce que de nouvelles places furent ajoutées en prévision du projet d'essaimage : « [...] on a ouvert plus de postes au CA dans une perspective où peut-être qu'à un moment donné, le réseau des [nom de OP] va nécessiter une instance de gouvernance. Donc on s'est dit, on va ouvrir déjà plus de postes pour former cette relève-là. » (K2_1). Le rôle du CA consiste principalement à questionner les risques et à orienter la DG, sans toutefois interférer dans son travail : « [...] le nez dedans mais pas les mains » (K2_1). Autrement formulé, il agit comme dispositif de contrôle. Deux membres du CA sont décrits comme plus proactifs que les autres : « [...] on a entretenu, d'une façon parfois consciente, le fait que ce soit un two man show. » (K2_6). À noter que l'un d'eux, aussi fondateur de l'organisation, semble avoir un pouvoir d'influence particulièrement fort sur les autres administrateurs. Ainsi, si ce n'est pas l'un ou l'autre « [...] qui call [nom de l'OP] a besoin d'une planif stratégique avant de se lancer, ça n'arrivera pas. » (K2_6). À cet égard, l'organisation est en déficit de planification stratégique depuis plusieurs années.

La DG fait un rapprochement entre l'absence de planification stratégique depuis 2011 et les problèmes de communication et de démobilisation associés au projet d'essaimage franchisé. En retardant cet exercice, elle considère que l'organisation s'est privée d'une occasion de mobiliser les gens autour d'une vision commune. Dans ce contexte, elle n'est pas étonnée que les employés refusent de contribuer :

C'est parce qu'à la base, on a raté une occasion de dialoguer puis là on est juste en train de défendre, défendre, défendre les décisions déjà prises parce qu'on a un million deux cent mille à dépenser puis on a des deals à conclure (...) puis on a fait

des représentations puis on va vraiment se casser la gueule si on ne livre pas la marchandise. (K2_6)

Puisque les enjeux associés à la réussite du projet sont majeurs pour l'organisation, « [...] on joue beaucoup sur notre réputation là-dessus, puis ça c'est vraiment dur de se relever quand tu as une atteinte à la réputation » (K2_1). La DG estime qu'elle aurait dû refuser de l'amorcer sans une planification stratégique en amont. Elle prend à cet égard en exemple les partenaires franchisés :

Mais c'est là...regardez comment les partenaires franchisés nous abordent. Ils sont en réflexion stratégique. C'est là qu'ils nous abordent. Ce n'est pas pour rien. Nous autres on n'a pas fait de réflexion stratégique, du moins pas en grand groupe. On n'a pas fait de réflexion stratégique puis on a quand même amorcé des changements diamétralement opposés à qui on est, comment on fait les choses... (K2_6)

Selon personnes rencontrées au sein de l'OP, les récentes revendications des employés en termes de gestion participative et de validation de l'équité salariale découlent de cette impression de ne pas être informés du projet et de ne pas contribuer à la prise de décision : « [...] ça vient du fait qu'on ne les a peut-être pas assez tenus au courant du projet dès le début puis de manière vraiment régulière. » (K2_2). L'organisation doit aujourd'hui « [...] réparer les pots cassés » (K2_1), en mettant en place des pratiques de reconnaissance, de consultation et d'information : « [...] c'est un apprentissage qu'on en tire puis on va essayer à l'avenir de les impliquer plus. » (K2_2). La DG commence par exemple à faire circuler des bulletins d'information à l'interne afin de diffuser de l'information administrative ou en lien avec le projet d'essaimage.

5.4.2 Les caractéristiques de l'environnement externe

Bien qu'il y ait une « [...] légitimité encore plus grande quand ça vient de la communauté » (K2_1), explique la DG de l'OP en faisant référence aux sollicitations externes, certains organismes locaux peuvent voir d'un mauvais œil l'arrivée d'un nouvel acteur. D'où justement l'importance de travailler « [...] en partenariat à l'analyse, à l'implantation, à la réalisation. » (K2_1) dans le cadre d'un tel projet de duplication. En outre, le travail en

collaboration permet la prise en compte d'une variété d'enjeux. Les participants à cette recherche expliquent ces rapports de concurrence par les enjeux associés au financement des organismes communautaires :

Donc la légitimité dans le fond dans les groupes communautaires aussi c'est délicat à asseoir parce qu'on est tous financés ou presque de façon chronique. Donc comme on est en survie, plusieurs peuvent voir comme une menace l'arrivée d'un nouvel OBNL ou même d'un nouveau programme. (K2_1)

C'est d'ailleurs de cette façon que la DG de PF1 entrevoit de prime abord le projet : « Pis je me suis dit : Oh my gosh pas encore un autre organisme. Parce que nous sommes nombreux ! » (K2_2). Ces craintes sont d'ailleurs alimentées par le souvenir d'une mauvaise expérience de partenariat, qui n'en était pas vraiment un, avec une autre organisation. Une rencontre avec la DG de l'OP permet toutefois de les atténuer : « Malgré mon inquiétude, j'aimais ce que je voyais de l'organisme. » (K2_2). En fait, la DG de PF1 est emballée par :

[...] la possibilité de faire un vrai partenariat, de ne pas être en compétition avec personne d'autres. Et aussi, de bâtir une relation et partager les connaissances des deux groupes, et même plus que deux. Et c'est moi d'ailleurs qui ai suggéré, la semaine dernière, lors de notre rencontre d'avoir des conférences annuelles. (K2_3)

La faculté de l'OP à forger des partenariats avec la société civile est une composante fondamentale de son modèle d'intervention, puisque c'est grâce à ce travail de collaboration qu'il lui est possible d'offrir des services sur mesure aux jeunes. Comme le précise la DG, en l'absence de partenaires franchisés (ex : Commissions scolaires, directions d'école, Direction de la protection de la jeunesse (DPJ), CLSC, postes de police, etc.), certains aspects du programme doivent être repensés : « [...] s'il n'y a pas de DPJ dans le secteur où l'on souhaite s'implanter, alors on va devoir revoir nos services en raison de l'absence de cet acteur. » (CdP171129). C'est d'ailleurs pourquoi la capacité des partenaires franchisés (PF1 et PF2) à tisser des alliances est décrite comme particulièrement importante : « [...] les deux OBNL qui vont implanter notre programmation auront tout le défi d'aller voir les directions des écoles de leur secteur et de tisser ces alliances-là. » (K2_1). Ceci pose la question du transfert d'expertise et du soutien que doit prodiguer l'OP à PF1 et PF2 : « [...] c'est là où il va falloir dans le fond trouver une stratégie pour accompagner ces OBNL là, pour qu'ils

obtiennent dans le fond les mêmes alliances. » (K2_1). C'est d'ailleurs dans cette optique que l'organisation tente de négocier une entente cadre avec le MELS, laquelle permettrait une reconnaissance de la scolarisation faite par les organismes communautaires : « [...] c'est sûr que ça serait plus facile d'aborder une équipe-école ou des équipes-écoles si à la base c'était enchâssé dans un règlement, une loi, une politique. » (K2_1). Cette affirmation contredit légèrement l'objectif évoqué plus haut selon lequel le projet d'essaimage franchisé ne vise pas à avoir un impact de transformation sociale.

Au Québec, les jeunes peuvent être scolarisés à l'école ou à domicile, sous condition de l'approbation de la commission scolaire. Tout en reconnaissant l'importance d'une réglementation à cet égard, pour éviter des dérives religieuses par exemple, la DG de l'OP estime qu'elle a aussi ses limites car le phénomène du décrochage scolaire ne fait pas l'objet d'une attention particulière, au regard du nombre de décrocheurs qui est très élevé et de l'absence de ressources disponibles suffisantes pour les amener à rattraper. C'est dans ce contexte qu'elle invite « [...] le Ministère de l'éducation à une très grande vigilance mais à un très grand leadership aussi parce qu'on voit qu'une troisième voie est nécessaire. » (K2_1). Se décrivant comme « [...] un organisme communautaire qui scolarise des décrocheurs... » (K2_1), l'OP se trouve « [...] dans un flou artistique » (K2_1). Les jeunes décrocheurs lui sont majoritairement référés par l'école ou, à de plus rares occasions, par les services sociaux. La relation de confiance entre l'organisation et les partenaires scolaires est fondamentale au maintien de ses activités : « C'est là où le rattrapage qu'on va faire ici, on se doit d'avoir la confiance de nos partenaires scolaires parce qu'ils nous réfèrent des jeunes pour qu'on les scolarise » (K2_1). Au moment des entretiens, l'OP collabore avec deux commissions scolaires, chacune dotée d'un mode de fonctionnement et d'une interprétation de la scolarisation à domicile qui lui est propre. Avec la première, « [...] les jeunes sont inscrits à leur école d'origine, déclarés présents mais fréquentant physiquement [nom de l'OP]. » (K2_1). Dans le cas de la seconde, les jeunes fréquentant l'OP « [...] ne sont plus inscrits comme élèves réguliers à leur école mais bien inscrit comme élèves scolarisés à la maison. » (K2_1).

Toutes les écoles ne reconnaissent pas de la même façon ses services d'alternative à la scolarisation. Certaines institutions la considèrent comme un partenaire complémentaire dont l'approche spécifique « [...] vient agrémenter et resserrer le filet social autour de ces jeunes-là » (K2_1). D'autres la voient plutôt comme un compétiteur, « [...] [q]uand je leur envoie des jeunes, c'est parce que j'ai failli à ma mission... » (K2_1), et remettent en question la qualité de l'enseignement qui y est offert. En fait, le cursus scolaire classique est adapté de façon à prendre en compte les difficultés des jeunes et leurs besoins particuliers. Du point de vue académique, les jeunes ont donc essentiellement des cours de mathématique, de français et d'anglais. Certains partenaires scolaires ont de la difficulté à comprendre pourquoi ce cursus ne comprend pas l'ensemble des matières obligatoires est le considèrent incomplet. Selon l'OP, un travail de sensibilisation auprès des équipes-école est requis afin de leur faire comprendre pourquoi le rythme d'apprentissage est différent :

[...] nous on se doit de les sensibiliser aussi au fait que nos jeunes et leurs jeunes ont des difficultés multiples. Ça veut dire que peut-être qu'ils ne progresseront pas au même rythme qu'un élève régulier. Peut-être qu'il ne passera pas toutes ses matières. Peut-être qu'il va rester ici deux ans puis faire une année en deux. Mais, il aura travaillé sa santé mentale, sa santé sexuelle, ses relations avec ses pairs, ses relations familiales, name it. Et surtout son estime de soi...(K2_1)

Force est de constater que la nature des rapports avec les équipes-école varie d'une institution à l'autre, selon les personnes en place : « D'un côté, tu as une totale collaboration puis de l'autre tu as une totale résistance, quitte à ne pas envoyer de jeunes du tout. Donc, c'est là où on peut connaître une nuance infinie de collaborations et de résistances. » (K2_1). Dans certains cas, la résistance prend la forme d'un refus manifeste de payer à l'OP un montant prédéfini pour chaque jeune soutenu :

[...] quand on passe à une scolarisation à domicile, l'allocation par élève diminue vraiment beaucoup pour l'école...nécessairement. Donc c'est là où même nous quand on se tourne vers l'école en disant : mais écoute, on a négocié avec la commission scolaire que tu nous donnais désormais un tarif clair par tête de pipe. On n'a pas vu la couleur de cet argent là depuis 3 ans. Il y a de la résistance donc. (K2_1)

En outre, la reconnaissance des acquis académiques faits par les jeunes est une préoccupation de l'organisation : « Il y a plusieurs groupes communautaires qui vont faire de la révision, de

la mise en bouche. Nous, on veut que ça donne une reconnaissance des acquis académiques. » (K2_1). Sans cette reconnaissance, l'essaimage franchisé perd donc de son sens et de sa plus-value : « [...] on ne veut pas répliquer un (nom de l'organisation) qui va se faire mettre dans un coin au niveau de la reconnaissance académique puis qui va juste faire de la révision. Nous on ne voit pas de valeur ajoutée tant que ça à ce modèle-là...et pour le jeunes et pour sa famille. » (K2_1).

En résumé, comme le souligne la DG de l'OP, les enjeux liés à la scolarisation des jeunes au sein de sa structure sont triples (confiance, reconnaissance et acceptation) : « [...] c'est vraiment au niveau de la confiance dans la référence, la reconnaissance de la pertinence de la scolarisation qu'on va faire ici, l'acceptation de l'octroi de notes pour les apprentissages réalisés ici. » (K2_1). Ces enjeux sont susceptibles d'avoir une incidence sur la mise en place d'une stratégie d'essaimage franchisé. Du point de vue des partenaires financiers, la relation de « franchisage » s'accompagne d'une réflexion au sujet de la répartition des revenus : « [...] quand tu te franchises, tu dois réviser des partenariats. Quand vous dégagez des profits, qui prend la décision et comment d'utiliser ces profits-là selon un souci régional ou local. Vous allez devoir partager des efforts de distribution des profits. ». Elle s'accompagne également d'une réflexion concernant les partenariats de service, puisque l'OP et les partenaires franchisés desserviront un même territoire et devront donc se partager les jeunes. Afin de coordonner leurs actions, l'élaboration d'une stratégie pour les partenaires communs s'impose : qui va voir qui ? En disant quoi ? À quel moment ?

Tableau 5.5 La synthèse des données primaires recueillies au sujet du système social

Le système social	
Caractéristiques de l'environnement interne des organisations	<ul style="list-style-type: none"> - Professionnalisation et standardisation des qualifications (OP) - Changements de culture organisationnelle (OP) - Activités de développement (augmentation de la capacité d'accueil, embauche de nouveaux employés, augmentation du budget, développement de nouvelles activités, travaux d'agrandissement des locaux) (OP, PF1, PF2) - Niveau de stress élevé (PF1) - Prise de décision majoritairement par la DG et le CA (OP) - Culture de stabilité, de routine et de prévisibilité (OP) - Coupures budgétaires (OP) - Déficit de planification stratégique depuis 2011 (OP) - Profil de la DG (entrepreneure sociale, spécialiste de l'intervention, développeuse) (OP) - Transformation des rapports entre la DG et le CA (OP) - Dégradation du climat organisationnel (gestion de crise) et démobilisation des employés (résistances au changement) (OP) - Accélération du changement de culture organisationnelle (passage de la tradition orale à la tradition écrite) (OP) - Revendications des employés (révision et validation de l'échelle salariale, formation en gestion participative) (OP) - Essoufflement de la DG (OP)
Caractéristiques de l'environnement externe de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Ouverture face à l'environnement (faculté à forger des partenariats) (OP) - Travail en concertation avec les acteurs du milieu et de la société civile (ex : DPJ, commissions scolaires, postes de police, instituts en santé mentale, CLSC) (OP) - Nécessité de tisser des alliances avec les équipes-écoles (fragilité des alliances) (OP) - Rapports de concurrence entre les organisations communautaires (notamment pour des questions financières) (OP) - Enjeu lié à la reconnaissance de la scolarisation dans le milieu communautaire (complexifie dans une certaine mesure le projet d'essaimage) (OP)

La section suivante est consacrée à la présentation des résultats concernant notre deuxième objectif de recherche, qui consiste 1) à identifier les tensions paradoxales inhérentes au processus d'essaimage franchisé ainsi que les éléments qui jouent un rôle dans l'exacerbation et/ou l'apaisement de ces tensions et 2) à documenter les réponses des gestionnaires face aux tensions vécues. Pour chaque entretien semi-directif, les données furent classées selon leur appartenance à l'une ou l'autre des paradoxes présentés au second chapitre soit les paradoxes 1) de performance, 2) d'identité, 3) d'organisation et 4) d'apprentissage. À noter que, contrairement à ce que nous anticipions, nous n'avons été en mesure d'identifier qu'un nombre relativement limité de stratégies de gestion des tensions paradoxales. Nous supposons que cela peut être dû au fait que le projet en était à ses débuts au moment des entretiens. Nous avons malgré tout été en mesure d'en répertorier quelques-unes, que nous classifions selon leur nature active ou défensive. Finalement, rappelons que nous nous intéressons aux tensions saillantes, c'est-à-dire à celles qui sont vécues par les acteurs plutôt qu'aux tensions latentes qui sont en dormance, inaperçues ou ignorées (Andriopoulos et Gotsi, 2017).

5.5 Le paradoxe de performance

5.5.1 La tension entre la dimension sociale et la dimension économique

La première manifestation du paradoxe de performance que nous identifions fait état de l'existence d'une tension entre la volonté d'aider plus de jeunes, en réponse à des besoins croissants, et le maintien de la viabilité de l'OP dans un contexte de coupures budgétaires et d'instabilité financière (financement aléatoire par les équipes-école, financements incertains d'une année à l'autre).

[...] l'année prochaine on projette un déficit une troisième année. On projette un déficit de trois cent mille sur huit cent mille. Nous autres on va devoir faire des choix méga importants ici. Qu'est-ce que ça va envoyer comme message aux [partenaires franchisés] ? Je ne le sais pas. Mais c'est là où on est solide de certains côtés, on est faible de d'autres côtés. On n'est pas faible de notre diversification de sources de financement mais que voulez-vous, on a perdu vingt-cinq pourcent de notre financement d'une shot puis on a de la misère à s'en relever. (K2_1)

Aussi, comment concilier la recherche de fonds destinée à assurer le fonctionnement quotidien de l'OP et financer les dépenses courantes et celle destinée à financer le projet d'essaimage ? Comment faire pour continuer à prodiguer des services de qualité à l'interne malgré toutes les ressources et l'énergie consacrée au projet d'essaimage, dont notamment à la recherche de financement pour soutenir les partenaires franchisés ? Ces questions, auxquelles l'OP doit répondre, témoignent d'une interface entre le paradoxe de performance et celui d'organisation, puisque l'organisation doit trouver de quelle façon structurer ses actions. Afin de continuer à répondre aux objectifs sociaux (aider plus de jeunes à travers la mise en place d'un projet d'essaimage) sans compromettre sa santé financière, l'organisation décide de lancer une campagne de financement lui permettant de se développer malgré les enjeux liés au financement. En nous fiant aux écrits évoqués dans le deuxième chapitre, nous estimons qu'il s'agit d'une stratégie de résolution consistant à trouver une synergie entre les deux pôles.

Les partenaires franchisés sont aussi confrontés à une tension paradoxale entre social et économique, d'autant plus que le soutien financier offert par l'OP a une date d'échéance. Le risque perçu par PF2 est celui de ne pas être en mesure de continuer à offrir les services aux jeunes après trois ans. La DG de l'OP est consciente de cet enjeu auquel sont exposés les partenaires franchisés :

On leur a dit « on vous finance à 100% pendant trois ans ». Ils ont fait comme « cool ! ». Mais c'est sûr qu'au niveau du financement, ils pourraient trouver ça insuffisant de dire « aww ok, 100% pendant trois ans puis après ça zéro pour toujours. ». Fait qu'on parle quand même de près de deux cent mille par année, je ne connais pas beaucoup d'organismes communautaires qui cracheraient sur six cent mille pour monter un nouveau programme, surtout pas [PF1 et PF2] qui ont une fibre entrepreneuriale...(K2_6)

La stratégie de réponse de PF2 face à cette tension paradoxale consiste à développer un projet de son côté, « au cas où » le projet d'essaimage franchisé ne se concrétise finalement pas. Cette réponse semble être une façon de résoudre l'anxiété occasionnée par l'incertitude entourant le projet : va-t-on ou non-recevoir le financement promis par l'OP ? Et même si on le reçoit, comment va-t-on financer le projet une fois la période de soutien de trois ans

écoulée ? Courons-nous le risque de devoir mettre fin aux services offerts aux jeunes après cette période faute de budget ? De son côté, l'OP semble vouloir confronter le paradoxe en envisageant d'ouvrir la discussion avec les partenaires franchisés au sujet des avenues pour faire perdurer la relation après la période de soutien de trois ans. Mentionnons que de cette tension entre social et économique découle une tension d'organisation entre le court et le long terme :

Donc en matière de financement ça serait intéressant que dans ce contrat-là soit dit « pendant trois ans et après, [l'OP, PF1 et PF2 et l'ensemble des partenaires franchisés] allons collaborer à identifier, à mettre en commun l'identification des partenaires potentiels, les stratégies, la répartition des rôles et la stratégie d'approche et de fidélisation des partenaires potentiels puis l'activation dans le fond de ces prospects-là. Fait si ils sentent qu'on se désengage pas après trois ans de temps, qu'on fait de la mise en commun, qu'on se répartie les ressources, que tatati tatata, dans le fond ça...c'est ça que je veux dire par l'esprit de la clause. (K2_6)

Enfin, l'opposition entre l'axe économique et l'axe social se manifeste aussi à travers les questions entourant la possibilité de demander des redevances à PF1 et PF2, en contrepartie de l'accompagnement offert par l'OP et de l'accès à la BaO. Est-ce qu'une EÉS peut demander de l'argent à une autre EÉS, bien que cela accentue la tension que ces dernières vivent déjà quotidiennement entre l'atteinte de leur mission sociale et de leur viabilité économique ? Cette tension est particulièrement intéressante puisqu'elle témoigne de la différence entre le franchisage social et commercial, ou ce genre de question ne se pose tout simplement pas. Interrogée sur la possibilité de faire payer à PF1 et PF2 un montant annuel pour accéder à la BaO et faire partie de la communauté de pratique, la DG de l'OP affirme que cette question est encore sujette à réflexions : « [...] on a songé dans le fond à des frais d'adhésion d'en bas de mille dollars pour...à l'acquisition. » (K2_1). Pour les administrateurs de l'OP, la question semble toutefois réglée, aucun frais ne sera encouru par les partenaires franchisés : « [...] ce n'est pas d'aller chercher des redevances comme d'offrir du financement complémentaire mais à condition que localement, chaque organisme puisse quand même aller chercher son propre financement... » (K2_5). Selon la DG de PF2, le fait de faire payer des OBNL en échange d'une licence ajoute à leur fardeau financier et n'est donc pas envisageable dans un contexte comme le leur. Pour elle, pas question de payer des

redevances à l'OP. Cette décision traduit une stratégie de résolution par séparation visant à rétablir l'équilibre entre le pôle social et économique.

5.5.2 La tension entre les demandes contradictoires des parties prenantes

L'analyse permet aussi l'identification d'une tension entre les demandes contradictoires des parties prenantes, dont nous relevons deux exemples concrets : 1) comment l'OP peut elle mettre en place un projet respectueux des demandes des partenaires financiers, tout en tenant compte de ses propres orientations internes (désir de se développer) et 2) comment concilier les temporalités de l'OP et celles des partenaires franchisés ? Dans le premier cas, ne voulant pas risquer de perdre un financement important ou de rompre une relation avec un partenaire financier, l'OP décide de se franchiser plutôt que de créer une nouvelle structure (une deuxième maison) dont elle ferait elle-même la gestion comme elle le souhaitait au départ. Dans le second, l'OP est confrontée à plusieurs décisions liées à ses propres intérêts et ceux des autres parties prenantes : doit elle profiter du timing (sollicitations extérieures et enthousiasme à l'égard du projet, partenaires qui sont prêts) et aller trop vite, ou attendre d'être complètement prête et risquer de manquer une opportunité ou un momentum ?

Plus complexe qu'elle n'en paraît, la réponse aux sollicitations extérieures requiert la conciliation de temporalités différentes : « [...] les organismes qui nous approchent ou les gens qui nous approchent...eux ils ont déjà en tête que c'est le bon timing. » (K2_1). Or, la décision d'aller de l'avant doit s'appuyer sur une analyse des besoins du milieu, une démarche qui prend du temps puisqu'elle doit être menée en concertation avec les acteurs locaux, et sur des appuis formels de la part des acteurs de la société civile. Rappelons que du point de vue de la DG de l'OP, l'essaiimage franchisé ne peut être « [...] l'affaire d'une seule femme ou d'un seul homme » (K2_1). Puisque ce projet passe inévitablement par une mobilisation du milieu preneur, il faut compter du temps pour arriver à créer ces synergies. En choisissant de se développer en mode « franchises », afin de ne pas perdre un partenaire financier et de se développer quand même, l'OP fait preuve de sa capacité à exploiter la tension entre les demandes de ses parties prenantes et ses propres orientations et objectifs.

Selon les témoignages recueillis, les enjeux de temporalité ressentis lors du processus de démarchage et de sélection sous-tendent en fait l'ensemble du processus de mise en place d'une stratégie d'essaimage franchisé. Par exemple, les rythmes de développement des différentes structures sont difficiles à concilier : « Nous on disait ben nous on serait capable d'intégrer le projet en septembre 2018. Hiii, c'est un peu... [nom de l'OP] était comme "c'est un peu loin septembre 2018". Mais après ça, après ça...ils ne sont pas prêts. » (K2_4). PF2 se dit pratiquement prêt tandis que l'OP se trouve plutôt dans la situation inverse. À plusieurs occasions, les partenaires franchisés sont en attente d'informations ou de précisions de la part de l'OP : « [...] à un moment donné nous ça prend des réponses puis avant de signer un bail ben il faut avoir une entente signée... » (K2_4).

Les tensions entre les demandes contradictoires des parties prenantes se manifestent aussi par la nécessité de chaque EÉS de synchroniser ses propres besoins et sa propre vision du développement aux implications collectives découlant du projet d'essaimage franchisé. La difficulté consiste à assurer la cohérence du regroupement tout en respectant les besoins, préférences et spécificités organisationnelles de chacun :

La personne a choisi les claviers, les instruments que nous on considérait trop bas de gamme pour les jeunes, pour la qualité, pour l'utilisation qu'ils allaient en faire. Fait que là t'en parle avec [nom de l'OP] : je n'en veux pas de ça, je n'en veux pas chez nous. [...] Qu'est-ce que le bailleur de fonds va penser que toi tu demandes ça puis lui demande ça ? ». Fait que là ça c'est des enjeux politiques. Peut-être que le bailleur de fonds il s'en contre fou. Probablement qu'il ne regardera même pas. (K2_4)

Enfin, l'essaimage franchisé donne lieu à une tension entre la culture de proximité (action de strictement locale, focalisation interne) et le désir d'avoir une portée plus étendue (focalisation externe). La DG et le CA de l'OP sont animés par le désir de répondre aux besoins à une échelle globale, tandis que les employés valorisent plutôt la portée locale de leur action. Aussi, pourquoi allouerait-on des ressources organisationnelles, sous forme de temps ou d'argent, au développement à l'externe plutôt qu'au développement à l'interne ? On voit ici apparaître une interface entre cette tension paradoxale de performance et celle d'apprentissage exploration et exploitation dont il sera question plus loin.

Tableau 5.6 La synthèse des données primaires recueillies au sujet des tensions inhérentes au paradoxe de performance

Les tensions inhérentes au paradoxe de performance	
Tension entre social et économique	<ul style="list-style-type: none"> - Comment entamer le développement d'un nouveau projet (essaimage pour l'OP et diversification pour PF1 et PF2) pour aider plus de jeunes malgré des enjeux liés au financement (coupures budgétaires, instabilité financière) et un modèle d'affaire coûteux ? - Comment PF1 et PF2 pourront-ils continuer à prodiguer des services aux jeunes une fois le soutien financier offert par l'OP arrivé à terme ? - Est-il envisageable de demander des redevances aux partenaires franchisés alors que le programme transféré ne permet pas de générer des revenus ?
Tension entre les demandes contradictoires des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - Comment considérer les demandes des financiers dans la définition du projet tout en respectant les orientations de l'OP ? - Comment concilier les temporalités de l'OP et des partenaires franchisés ? - Comment concilier les besoins et priorités des partenaires franchisés avec les intérêts propres au projet d'essaimage franchisé ? - Comment concilier les préoccupations micro (focalisation interne, besoin des jeunes) avec les nouvelles préoccupations d'ordre macro (focalisation externe, aider plus de jeunes) ?

5.6 Le paradoxe d'identité

5.6.1 La tension entre l'individuel et le collectif

L'analyse des données empirique permet l'identification d'une première tension identitaire entre l'individuel et le collectif, que certains auteurs qualifient aussi de tension entre collaboration et autonomie. Dans le cas à l'étude, cette tension prend la forme de questionnements entourant la nature des rapports entre les partenaires franchisés et l'OP. Rappelons qu'à l'annonce du partenariat avec l'OP, certains employés de PF1 ont d'abord cru qu'il s'agissait d'une fusion. Et s'il ne s'agit pas d'une fusion, pourquoi est-il alors question d'offrir un service aux jeunes sous le nom de l'OP ? Bien que cette pensée découlait d'une mauvaise compréhension du projet, elle révèle la difficulté que représente le fait de maintenir sa propre identité organisationnelle à titre de partenaire franchisé, tout en s'engageant dans une démarche qui consiste à offrir un service développé par une autre EÉS et en reprenant le nom de cette dernière. La tension se manifeste aussi par des questions sur la façon de se répartir les jeunes (intérêt individuel de chaque organisation) et de coordonner les actions du regroupement.

En outre, les partenaires franchisés structureront leurs activités de raccrochage auprès des jeunes de manière autonome, mais ils dépendront de l'OP à certains égards, notamment en ce qui a trait à la recherche de financement ou à la façon de tisser des liens avec les équipes-écoles. La DG de PF2 nous fait d'ailleurs part de son sentiment de dépendance à l'endroit de l'OP, laquelle se trouve selon elle renforcée par la dynamique de soutien financier.

5.6.2 La tension entre divers rôles

Le difficile maintien de l'équilibre entre le devoir d'imputabilité du CA et le respect de l'autonomie de gestion de la DG témoigne de cette tension entre divers rôles. Quelle est la zone d'intervention du CA et quelle est celle de la DG dans le cadre d'un tel projet organisationnel ? Comment faire pour éviter de tomber dans des pratiques de micro-gestion, tout en donnant à la DG le soutien dont elle a besoin lors de situations plus difficiles ou

complexes à gérer à l'interne ? Nos résultats démontrent que c'est le CA de l'OP qui a pris a décidé du plan de redressement visant à solutionner les problèmes de mobilisation à l'interne, sans considérer les pistes de solution proposées de la DG face aux difficultés identifiées. Rappelons que le plan prévoit notamment que la DG quitte les locaux de l'OP et travaille à distance, à partir d'un bureau mis à sa disposition par l'un des administrateurs du CA. Il est aussi prévu qu'elle ne participe pas à la formation en gestion participative et que son accès à la plateforme de communication SLACK soit limité pendant une certaine période. Son rôle de direction est transformé par ces mesures, en plus de ne pas avoir l'effet apaisant escompté sur le climat de travail.

Finalement, bien que nos données n'en témoignent pas explicitement puisque le projet en est encore dans sa phase de conception, on peut penser qu'une tension identitaire entre le rôle de soutien de l'OP auprès des partenaires franchisés (transfert d'expertise) et son rôle de contrôle (visant à s'assurer de l'intégrité de l'approche et des services prodigués localement) apparaîtra éventuellement. Une étude longitudinale pourrait confirmer ou infirmer cette intuition.

5.6.3 La tension entre engagement et indifférence

Finalement, nous identifions une tension entre engagement et indifférence dans la mesure où les employés de l'OP sont dévoués au travail et très engagés envers la mission et les jeunes, tout en se montrent réticents à l'égard d'un projet visant à en aider davantage. Le fait de ne pas vouloir partager leurs outils avec les partenaires franchisés en est une manifestation concrète :

Ils veulent pas [...] consacrer de temps [au projet]. Ils pensent, certaines personnes dans l'équipe pensent que ça leur donnera rien, pensent que ça les concernent pas, pensent qu'au contraire ça leur enlève. [...] Fait que présentement dans le fond, ça c'est un grave problème parce que c'est une boîte à outils. C'est les outils de qui ? C'est leurs outils (rire). Puis à la limite, c'est à deux niveaux, c'est leurs outils, donc ils veulent pas les donner puis la boîte à outils c'est aussi eux comme outils, comme praticiens.

Selon la DG de l'OP, cette réaction s'explique en partie par le fait que les employés ne furent pas impliqués activement dans la mise en œuvre du projet. La DG de l'OP mentionne avoir l'intention de développer un exemple probant du projet afin de susciter l'intérêt des employés, de leur démontrer qu'il n'est pas le fruit d'une simple lubie du CA. Face au désintérêt des employés pour le projet, à leur démobilisation et à la dégradation du climat organisationnel, la DG et le CA de l'OP s'interrogent sur la marche à suivre pour continuer le développement dans un tel contexte : doit-on mettre notre énergie à régler les problèmes à l'interne (focalisation interne) ou plutôt se concentrer sur la planification du projet d'essai (focalisation externe). Une interface entre le paradoxe d'identité et celui de performance (tension entre les demandes contradictoires des parties prenantes) semble ici se dessiner. Le fait de solutionner les problèmes internes pourrait ensuite permettre à l'OP de se concentrer davantage sur le projet d'essai. Selon les résultats, l'OP a toutefois mis un certain temps avant d'agir sur les conflits à l'interne, avec la mise en œuvre d'un plan de redressement. Ceci témoigne d'une tentative de séparation temporelle fondée sur la croyance que ce n'est : « [...] pas grave [si les employés] ne s'y intéressent pas tout de suite... » (K2_6).

Tableau 5.7 La synthèse des données primaires recueillies au sujet des tensions inhérentes au paradoxe d'identité

Les tensions sous-jacentes au paradoxe d'identité	
Tension entre l'individuel et le collectif	- Comment maintenir l'identité organisationnelle propre à chaque structure, tout en s'engageant dans une relation de partenariat qui exige des actions concertées ?
Tensions entre divers rôles	- Comment le CA peut-il offrir un accompagnement éclairé à la DG en période de crise, tout en respectant l'autonomie de gestion de cette dernière ?
Tension entre engagement et indifférence	- Comment expliquer le fort engagement des employés envers l'OP et sa mission mais leur indifférence à l'égard du projet d'essai franchisé ? Comment poursuivre le projet malgré tout ?

5.7 Le paradoxe d'organisation

5.7.1 La tension entre idéalisme et pragmatisme

L'analyse des données permet aussi l'identification de tensions qui correspondent au paradoxe d'organisation. La première que nous répertorions est la tension entre idéalisme et pragmatisme. Comme l'explique la DG de l'OP, pour convaincre d'éventuels partenaires de financer le projet et susciter l'intérêt de partenaires franchisés potentiels, il faut rêver grand et faire preuve d'enthousiasme : « Si on rêve d'une façon modérée ou prudente, le cash ne lève pas, les franchisés non plus et ça reste à l'état d'idées. » (CdP171129). Or, un projet de cette envergure doit aussi reposer sur des assises solides et sur la mise en place de mécanismes de gestion formels. Cela est d'autant plus vrai que les événements s'enchaînent relativement rapidement et qu'il devient difficile de soutenir le rythme sans ces fondations.

Mentionnons que les obstacles associés au manque de structuration n'avaient d'ailleurs pas été anticipés, comme l'explique la DG de l'OP : « Dans le fond, moi je pensais juste qu'on pouvait comme, tout faire en même temps puis que comme l'idée était bonne, ben que le processus allait s'enclencher naturellement... » (K2_6). Selon nos analyses, l'audace dont font preuve la DG et le CA de l'OP pourrait s'expliquer en partie par leur esprit entrepreneurial. Rappelons à cet égard que la DG est décrite par l'un des administrateurs comme une véritable « entrepreneuse sociale ». Lors d'une rencontre de la CdP, cette recherche d'équilibre entre les deux pôles a d'ailleurs fait l'objet d'une longue discussion. Cette tension est par exemple mise en lumière par la décision de l'OP de lever du financement et de recruter des partenaires franchisés, malgré l'absence d'indicateurs formels pour évaluer les retombées des programmes de rattachage :

Fait que c'est là où moi j'ai, parce que je suis aux confins de ceux qui demandent des comptes, moi je le sais à quel point c'est urgent qu'on ait des évaluations d'impacts. Parce que, parce que, parce que notre déficit, parce que ça coûte super cher de rattachier des jeunes, parce qu'on veut outiller les autres en disant "c'est toute ça que ça donne". Si nous on veut survivre, il faut qu'on dise tout ce que ça donne puis si les autres veulent l'implanter, il faut qu'on dise tout ce que ça donne. (K2_1)

5.7.2 La tension entre audace et gestion du risque

Si la mise en place d'une innovation sociale comme l'essaimage franchisé demande de l'audace, les écrits (RQIS, 2011) suggèrent qu'il faut aussi prendre en considération les risques qui y sont associés. Le défi consiste à trouver l'équilibre entre les deux pôles. La décision de l'OP de soutenir deux partenaires franchisés pendant trois ans, malgré ses propres enjeux de financement dénote d'une prise de risque que l'on peut qualifier de calculée. Cette décision fut le fruit de négociations au sein du CA. Selon nos observations, initialement, la DG et les administrateurs de l'OP ne s'entendaient pas au sujet du nombre d'organisations qu'il allait être possible de soutenir financièrement, témoignant de leurs différentes perceptions du risque. Les plus aventureux souhaitaient en soutenir cinq pendant trois ans tandis que les autres estimaient que « [...] deux [c'était] assez » (K2_1). Malgré son enthousiasme, la DG reconnaît qu'il aurait été difficilement possible d'en soutenir cinq : « C'est trop cher. Fait que je pense qu'on va pouvoir supporter deux à trois organismes pour trois ans. » (K2_1). L'OP semble reconnaître l'existence de ce paradoxe et la nécessité de choisir la prudence à certains moments et l'audace à d'autres moments, ce qui correspond à une stratégie active de résolution des paradoxes.

5.7.3 La tension entre collaboration et contrôle

Bien que l'OP ait la volonté de faire de ce projet quelque chose de collectif et de collaboratif, elle souhaite en rester l'instigatrice : « On veut s'assurer que [nom de l'OP] reste le phare de ce projet-là, autant par respect pour l'équipe, d'aujourd'hui et de demain... » (K2_5). Ainsi, malgré le souhait de l'OP de créer des entités autonomes, de respecter l'autonomie des partenaires franchisés et de co-construire le projet à chacune de ses étapes, cette dernière « [...] demeure propriétaire du brand, de la marque » (CdP171025). Dès lors, les principes directeurs de l'approche doivent être respectés par les partenaires franchisés, de façon à ne pas avoir d'effets négatifs sur l'image de l'OP. Ceci soulève des questionnements de l'ordre des mécanismes à mettre en œuvre pour protéger le « brand » et s'assurer de l'intégrité du travail d'intervention fait auprès des jeunes, (K2_5) :

Bien c'est sûr qu'il va y avoir un contrat d'engagement signé puis là-dedans il va y avoir des clauses pour s'assurer du respect de notre image, des clauses qui vont nous permettre aussi de retirer peut-être la certification [nom de l'OP] s'il y avait un problème majeur, une accusation criminelle ou quelque chose dans un autre organisme. (K2_2)

Le travail de documentation des flux de processus permet de clarifier certains éléments relatifs à la volonté de contrôle de l'OP, par exemple : qui rend des comptes à qui, à quelle fréquence, jusqu'où va le contrôle de la qualité, quelles sont les raisons qui justifieraient de mettre fin à l'entente contractuelle ? Selon nos résultats, la DG de l'OP préfère parler de mécanismes de suivi ou de soutien plutôt que de contrôle, en fonction des besoins des partenaires franchisés.

[...] on a décidé de s'inscrire plus dans une volonté d'accompagnement que de contrôle, plus de suivis puis de support que de rédition de comptes. Je pense qu'à travers la communauté de pratiques, peut importe qu'est-ce que ça veut dire en termes de fréquence et types d'échanges, je pense qu'à travers la communauté de pratiques, c'est beaucoup là qu'on va s'assurer de...Tu vois, il y a un des deux OBNL il a des gros enjeux au niveau de son CA, all right je vais l'accompagner plus là-dessus. Il en a un autre elle a des gros enjeux au niveau du cash. Là je sais pas si je peux l'accompagner. (K2_1)

Toutefois, en cas de manquement de la part de l'un des partenaires franchisés, l'OP envisage de lui retirer le droit d'opérer sous son nom. Comme le mentionne l'un des administrateur de l'OP, l'objectif du projet n'est « [...] pas de faire cavalier seul » (K2_5) mais plutôt « [...] de créer des synergies, de pouvoir être capable de bonifier l'intervention communautaire à travers ça. » (K2_5). Selon cet extrait, l'OP semble entrevoir le potentiel créatif lié au fait d'entrer en relation avec les partenaires franchisés et de leur laisser une marge de manœuvre pour adapter l'approche d'intervention. On voit ici apparaître une interface avec le paradoxe d'apprentissage, alors que l'OP souhaite encourager les initiatives des partenaires franchisés et l'apprentissage collectif, tout en encourageant le respect des éléments fondamentaux de son modèle d'intervention et de certaines manières de faire les choses.

5.7.4 La tension entre flexibilité et efficience

Il ressort des entretiens réalisés auprès de représentants de l'OP que la mise en place d'une stratégie d'essaimage franchisé fait naître une tension paradoxale entre flexibilité et efficience, qui prend la forme d'une préoccupation pour le respect de certains principes clés de l'approche d'intervention, lesquels permettent d'obtenir des résultats sociaux probants, tout en accordant aux partenaires franchisés suffisamment de latitude d'action pour qu'ils puissent s'approprier le projet et l'adapter à leur propre contexte. La question est donc de savoir comment faire pour encourager l'efficience (respect de procédures formalisées) et la flexibilité (adapatation locale, créativité) du même coup ? L'adaptation de la programmation ne semble pas un problème pour l'OP, à partir du moment où les services sont délivrés de façon optimale et que l'approche chaleureuse est reproduite par chacun des partenaires franchisés. Ces derniers éléments sont décrit comme étant fondamentaux par les participants de l'OP et devant à tout prix être reproduits par PF1 et PF2. Mais comment faire pour s'assurer que les services sont justement de qualité ? La DG de PF1 suggère par exemple de co-définir avec l'OP et PF1 des indicateurs permettant de mesurer et de faire le suivi des retombées sociales positives de chaque structure.

Le fait que les partenaires franchisés n'envisagent pas d'offrir les mêmes ateliers que ceux proposés par l'OP ne pose donc pas de problème. Du côté des franchisés, la possibilité de donner leur propre couleur à la programmation de l'OP est particulièrement importante : « [...] pour les ateliers, c'est là que l'on voit le plus d'opportunité pour personnaliser notre approche. On ne voudrait pas offrir les mêmes ateliers, on n'a pas d'espace. » (K2_3). Malgré la souplesse dont l'OP souhaite faire preuve dans la façon dont est reprise sa programmation par PF1 et PF2, elle souhaite garder un œil sur la qualité des services prodigué et le respect de l'intégrité de l'approche.

5.7.5 La tension entre coopération et compétition

Le paradoxe d'organisation prend aussi la forme d'une tension entre coopération et compétition, dont nous avons observé deux manifestations lors de la mise en place d'une

stratégie d'essaimage franchisé en ÉS. D'abord, malgré la relation de partenariat entre l'OP et les partenaires franchisés (recherche de financement commune), il existe une possibilité qu'ils entrent en concurrence au niveau du financement. Cette tension est accentuée par la proximité territoriale de l'OP avec PF1 et PF2 : « [...] si un seul site à Montréal a le même partenaire que [l'OP] veut solliciter, qu'est-ce qu'on fait ? » (K2_2). Chaque partenaire devrait idéalement être en mesure de se trouver des sources de financement qui lui sont propres. L'éloignement entre les structures présenterait donc un avantage pour le regroupement, permettant d'approcher des partenaires financiers inaccessibles à l'OP et de ne pas se concurrencer mutuellement : « [...] si un organisme décidait de s'implanter à Sherbrooke, probablement qu'il aurait son réseau de donateurs locaux puis ça n'empêcherait pas du tout sur celui de [nom de l'OP]. » (K2_2). Cette question n'est toutefois pas encore réglée, comme l'indique l'un des administrateurs de l'OP.

Concernant cette tension au niveau du financement, l'OP et les partenaires franchisés envisagent de se doter d'une stratégie permettant de coordonner les demandes auprès de donateurs/financiers et de se séparer efficacement les partenaires de services. Il s'agit d'une réponse active dans la mesure où elle repose sur l'acceptation de l'existence de cette tension et de son caractère inévitable. Elle perdurera en effet tout au long de la relation de partenariat entre l'OP, PF1 et PF2, à moins de changements législatifs sur la façon de scolariser les jeunes ou d'ententes-cadre avec plusieurs commissions scolaires.

Ensuite, la relation qu'entretient l'OP avec les équipes-écoles varie en fonction d'une multitude de facteurs (ex : leadership des personnes en place); elle est tantôt collaborative, tantôt empreinte de résistances. Dès lors, comment permettre aux partenaires franchisés de surpasser cette tension paradoxale afin de faciliter la diffusion de l'approche d'intervention ? Les démarches de l'OP visant l'établissement d'une entente-cadre avec le MELS et ses questionnements entourant la nature de l'accompagnement à prodiguer aux partenaires franchisés pour établir des relations positives avec les équipes-écoles dénotent d'une reconnaissance de cette tension et de l'intention d'adopter une stratégie de réponse active.

5.7.6 La tension entre la pensée à court terme et la pensée à long terme

L'analyse des données empirique permet aussi l'identification d'une tension entre les orientations à long terme et la nécessité d'obtenir des résultats à très courte échéance, qui se traduit par la difficulté de l'DG de l'OP à déléguer des tâches en lien avec le projet d'essai franchisé à d'autres personnes. Questionnée sur le moment idéal pour embaucher quelqu'un d'autre pour la soutenir, la DG affirme ne pas savoir s'il en existe vraiment un : « Heille ça je le sais pas mais je me la pose dont la question. Ah que je me la pose. » (K2_1). Elle dit même ne pas savoir quelles seraient les parties de son travail qu'elle pourrait confier à quelqu'un d'autre. Après réflexion, elle évalue que le soutien dont elle aurait besoin se situe surtout au niveau du développement de la BaO et de l'accompagnement des partenaires franchisés, ce qui pourrait correspondre au mandat d'un(e) chargé(e) de projets spécialisé(e) en TI. Compte tenu du temps qu'il faudrait allouer au recrutement et à la formation de cette personne, la DG n'est pas certaine que ce soit la meilleure solution. Elle a plutôt l'impression que cela aurait pour effet d'augmenter sa charge de travail :

Fait que j'aurais beau dire une autre chargée de projet ou quoi que ce soit, c'est...je suis mitigée. C'est comme si je me disais "je sais quoi faire", puis comme je n'ai pas le temps de recruter puis de former quelqu'un pour qu'elle, cette personne-là, sache quoi faire, qu'elle me remplace, là ça pète. (K2_1)

En outre, elle explique que la majorité des tâches qui lui incombent sont difficilement transférables à d'autres personnes. Autrement, elle estime être la mieux positionnée pour les effectuer efficacement, ce qui explique pourquoi elle renonce à déléguer. C'est par exemple le cas des activités qui ont trait à la recherche de financement ou qui visent à faire connaître le projet et à le mettre en valeur :

[...] on a des gens de plus au niveau de la collecte de fonds mais c'est extrêmement prenant quand même parce que c'est quand même moi qu'ils veulent voir. C'est moi qu'ils veulent voir parce que j'ai un talent particulier pour communiquer [nom de l'OP]. Fait que si j'avais des membres de mon cabinet qui avaient un talent équivalent, ils en feraient plus eux-mêmes. Il n'empêche pas moins que tu veux voir le cheval sur lequel tu mises, fait que ça m'en enlèverait...mais ça m'enlèverait pas toute. (K2_1)

Or, il est possible de se demander si le fait de déléguer ne lui permettrait pas de travailler de manière plus efficiente à long terme, par la réduction de sa charge de travail.

5.7.7 La tension entre hiérarchie et démocratie

Le paradoxe d'organisation prend aussi la forme d'une tension entre hiérarchie et démocratie au sein de l'OP, en lien avec la mise en œuvre du projet d'essai franchisé, que mettent en lumière les revendications des employés de l'OP en termes de gestion participative et de validation de l'équité salariale. Rappelons que ces demandes découlent de l'impression de ne pas être informés du projet d'essai franchisé et de ne pas contribuer à la prise de décision le concernant. La DG de l'OP fait état de lacunes de communication top-down : « On n'a pas assez dialogué avant de décider. » et « [...] on a suivi un modèle de DAD, D-A-D c'est-à-dire décision, application, défense plutôt que dialogue, décision, implantation. » (K2_6). Selon l'un des administrateurs, ceci s'explique par la nécessité de prendre certaines décisions rapidement relativement au projet. Ainsi, force est de constater que les décisions se prennent aux niveaux hiérarchiques supérieurs de l'OP plutôt que de façon participative et collective. Selon les dires de la DG de l'OP, les employés ne « [...] veulent pas que [les décisions soient prises] par d'autres gens mais ils veulent pas consacrer du temps à décider. » (K2_6). Bien que cette tension ne soit pas liée directement au projet d'essai franchisé, ce dernier contribue à la rendre saillante. Nous pouvons ici faire un lien avec la tension paradoxale d'identité entre engagement et indifférence.

En réponse aux revendications des employés, l'OP organise : « [...] des rencontres sur la gestion participative... » (K2_1) qui n'ont toutefois pas l'effet escompté. En effet, comme le rapporte la DG, les ateliers suscitent la suspicion des employés plutôt que de contribuer à créer un climat de confiance : « [ç]a n'a pas passé parce que c'était surtout notre président du CA, donc de l'interne, donc vu comme étant partial, qui animait ça. Fait que là on a arrêté ça. » (K2_1). Devant ces résistances, l'OP embauche une firme externe choisie par les employés pour animer une formation sur la gestion participative : « [...] pour évaluer peut-être un autre mode de direction, de fonctionnement administratif à [nom de l'OP] » (K2_2). Cette tension porte à notre attention un enjeu d'érosion de la confiance au sein de la démarche. Le CA de

l'OP tente également d'adopter d'autres pratiques plus inclusives comme par exemple en ouvrant les réunions du conseil aux employés. Selon nos interprétations, ces mesures favorisent le pôle démocratie de la tension paradoxale, ce qui en fait une stratégie défensive.

Tableau 5.8 La synthèse des données primaires recueillies au sujet des tensions inhérentes au paradoxe d'organisation

Les tensions sous-jacentes au paradoxe d'organisation	
Tension entre idéalisme et pragmatisme	- Comment concilier la vision, le rêve et l'enthousiasme avec la structuration de la démarche (ex : définition des flux de processus, standardisation, évaluation des impacts) ?
Tension entre audace et gestion du risque	- Comment composer avec l'incertitude associée à la mise en place d'un projet innovant socialement tout en prenant en compte des risques qui y sont associés ?
Tension entre collaboration et contrôle	- Comment respecter l'autonomie des partenaires franchisés et la dimension collective du projet tout en entretenant un certain lien de subordination (ex : possibilité de sanctionner les manquements de l'un des partenaires franchisés en lui retirant le droit d'utiliser le nom de l'OP) ?
Tension entre flexibilité et efficacité	- Comment s'assurer du respect de l'approche délivrée par les partenaires franchisés, et de la qualité des services offerts, tout en leur laissant la possibilité de se l'approprier et de l'adapter en fonction de leur propre réalité ?
Tension entre coopération et compétition	- Comment entretenir une relation de partenariat avec les partenaires franchisés tout en courant le risque de se concurrencer au niveau du financement ou des partenariats de services ? - Comment dupliquer une approche quand la relation avec les équipes-école est tantôt empreinte de collaboration et tantôt empreinte de compétition ?
Tension entre la pensée à court terme et la pensée à long terme	- Comment la DG peut-elle déléguer des tâches malgré le fait qu'elle soit la mieux placée pour les effectuer efficacement ?
Tension entre hiérarchie et démocratie	- Comment expliquer que la mise en place de pratiques de gestion plus inclusives (gestion participative) suscite la suspicion des employés ?

5.8 Le paradoxe d'apprentissage

5.8.1 La tension entre stabilité et changement

D'abord, l'état des lieux réalisé dans l'OP permet l'identification d'une tension paradoxale entre la culture de stabilité et de prévisibilité et la mise en œuvre d'un projet innovant de l'ordre de l'essaimage franchisé, qui s'accompagne de multiples changements à l'interne (nouvelles procédures et méthodes de travail) et qui demande un important travail d'adaptation de la part des employés de l'OP. La crainte de la perte de l'essence de l'organisation n'est pas étrangère à cette tension. Selon nos analyses des propos des participants, le projet d'essaimage franchisé entraîne une rupture avec les processus habituels de l'OP (tradition orale, mode de fonctionnement informel) par l'adoption de pratiques visant davantage de productivité et d'efficacité (professionnalisation, formalisation des procédures, structuration). Il vient également ébranler la culture organisationnelle de l'OP, qui reposait initialement sur des valeurs de sécurité, de continuité et de proximité et confronte l'OP à une tension paradoxale entre son désir d'aller vers l'avant (le futur) et celui de conserver son essence.

Au moment des entretiens, pour apaiser les craintes des employés à l'égard du projet (qui représente l'inconnu) et démontrer que « [...] regarde, c'est faisable... » (K2_6), l'OP décide de développer un exemple probant de la BaO. À partir des informations dont nous disposons, nous estimons qu'il s'agit d'une stratégie active d'acceptation prenant en compte l'existence d'une tension entre stabilité et changement. En dehors du souhait de faire la démonstration que ce projet est réalisable et que le changement n'est peut-être pas si inquiétant, cette réponse peut être envisagée comme une occasion d'échanger permettant de confronter le paradoxe.

5.8.2 La tension entre exploitation et exploration

Nous identifions enfin une tension paradoxale d'apprentissage entre les activités d'exploitation (l'existant ou le connu) et celles relevant de l'exploration de nouvelles

possibilités (le nouveau ou le non-encore connu). Ici, l'existant désigne les activités d'alternative à la scolarisation offertes quotidiennement par l'OP (le « core business ») et le nouveau, les activités découlant du développement par essaimage franchisé. Ce second volet d'activités organisationnelles demande à la DG, au CA et aux employés de l'OP de développer de nouvelles compétences ou capacités : « Quand tu pratiques c'est une chose, quand tu transfères c'est autre chose. » (CdP171129). Il en est de même pour les employés qui doivent faire l'apprentissage d'un nouvel outil technologique (la BaO), en plus de développer des compétences en transfert de connaissances dans le but de faire profiter d'autres organisations de leur expériences en intervention. La DG doit elle aussi développer de nouvelles compétences en ce qui à trait à l'accompagnement des partenaires franchisés et au transfert d'expertise, notamment en ce qui concerne la façon de forger des partenariat avec les équipes-écoles et de négocier avec les commissions scolaires.

Des décisions doivent également être prises quant à l'allocation des ressources entre les activités d'exploitation et celle visant plutôt l'exploration. Pour la DG, ceci suscite des questionnements entourant le temps à allouer au projet d'essaimage franchisé (les activités qui permettent de développer des capacités pour l'avenir) et le temps nécessaire à la gestion quotidienne de l'organisation et à l'atteinte des objectifs de performance à court terme (les activités qui garantissent le succès dans le présent). Pour l'instant, l'organisation semble prioriser un pôle au détriment de l'autre, soit celui de l'exploration.

5.8.3 La tension entre la pensée mainstream et la pensée alternative

Les réactions à l'égard de l'utilisation du mot « franchise sociale » relèvent d'une tension entre pensée mainstream et pensée alternative. Comme l'explique l'un des administrateurs de l'OP rencontrés, « [...] dans le monde monde communautaire, la franchise ça fait vraiment commercial... » (K2_2). Compte tenu des réticences associées à l'utilisation de ce mot, « [...] c'est comme un bad word » (K2_3), l'OP préfère parler d'essaimage pour désigner le projet. Elle souhaite ainsi envoyer un message clair à ses parties prenantes internes et externes, comme le décrit l'un des administrateurs :

[...] on est très dans la gestion participative puis pour respecter ça on préfère adapter notre langage à notre culture puis vraiment utiliser les mots qui font plus référence à des échanges, à la collégialité plutôt que d'y aller par franchise où ça sonne vraiment aller chercher plus de gains pécuniaires puis ce n'est pas notre objectif non plus. (K2_2)

Cet extrait nous permet de remarquer une différence entre le discours prôné, principalement en ce qui a trait à la gestion participative, et la réalité décrite par la DG de l'OP lors des entretiens. Mentionnons que le rapport annuel 2016-2017 présente plutôt le projet en ces termes : « [...] de répliquer le modèle unique de [nom de l'OP] à l'ensemble de la province via des franchises qui accompagneront les jeunes partout au Québec. » (Rapport annuel 2016-2017). Nous pouvons supposer que cela est dû à l'évolution normale de la définition de tout projet au fil du temps. Les opinions à l'égard du mot « franchise sociale » sont mitigées parmi les participants à cette recherche. Tandis que certains le trouvent évocateur et n'ont pas d'inconvénient à l'utiliser pour décrire le projet ou illustrer le modèle, la DG de PF2 le trouve particulièrement inadapté à la réalité et aux modalités du projet :

Je trouve ça très bizarre en fait même parce qu'une franchise t'achète un concept qui va générer des revenus qui va te permettre d'offrir, de payer une ristourne à l'autre. Alors que là tu n'achètes rien, c'est un concept qui est éducatif, que tu dois soutenir toi-même fait que pour moi ce n'est pas de la...je sais pas, je trouve ça bizarre la franchise. » (K2_4)

L'emploi du terme « franchise sociale » fait véritablement dresser les poils de cette direction (PF2), qui préfère parler de transfert d'expertise ou de connaissances. Selon elle, « [...] dans les dix, quinze dernières années je trouve qu'il y a beaucoup de termes de capitaliste de gestion qui sont mis en avant du mot social : économie sociale, franchise sociale mais alors que c'est pas du tout les mêmes, ce n'est pas les mêmes dynamiques du tout » (K2_4). Les participants n'ayant pas fait mention de réticence à l'égard du mot cumules tous des expériences antérieures dans le monde des affaires. Que dire alors du fait d'emprunter ou de s'inspirer de stratégies et d'outils de gestion utilisés dans les entreprises privées, comme les flux de processus, pour mettre en œuvre le projet d'essaimage franchisé ? Cette question est soulevée par la DG de l'OP :

À matin, j'étais avec un DG d'une fondation qui offre des services puis là il disait moi je run ça comme une PME, ici je veux dire c'est toute la même affaire. T'as des services administratifs, t'as des services comptables, t'as des rentrées d'argent, tu prodigues des services, t'as du branding, t'as toute la même affaire. Puis il run ça de même. Fait qu'elle est où la différence quand on veut dans le fond, quand on veut pérenniser des initiatives ou développer des initiatives à partir d'organismes déjà présents ? Elle est où la différence après ça, du communautaire versus le privé ? C'est une vraie question. K2_6

Tableau 5.9 La synthèse des données primaires recueillies au sujet des tensions inhérentes au paradoxe d'apprentissage

Les tensions sous-jacentes au paradoxe d'apprentissage	
Tension entre stabilité (permanence) et changement	<ul style="list-style-type: none"> - Comment rester fidèle aux valeurs organisationnelles (culture de proximité, de stabilité et de routine) tout en mettant en place une innovation qui implique de se tourner vers l'extérieur (éléments nouveaux et inconnus) ? - Comment concilier les besoins de productivité et d'efficacité (professionnalisation, formalisation des procédures) et le fonctionnement informel (tradition orale) traditionnellement employé ?
La tension exploitation et exploration	<ul style="list-style-type: none"> - Comment l'OP peut-elle faire pour réussir à explorer le potentiel de l'essaiage franchisé, et ainsi développer de nouvelles compétences (ex : transfert de connaissances, animation d'une communauté de pratique par l'entremise de la BaO), tout en continuant à devenir meilleur en ce qui à trait à l'accompagnement des jeunes décrocheurs ?
Tension entre pensée mainstream et pensée alternative	<ul style="list-style-type: none"> - Est-il possible d'employer un mot issu de la tradition capitaliste (franchise) pour qualifier un projet collectif ? - Comment faire pour emprunter une stratégie et des outils de gestion inspirés de la tradition capitaliste pour coordonner l'implantation d'un projet alternatif, tout en respectant les valeurs et principes de fonctionnement propres aux EES ?

Au chapitre suivant, nous proposons de mettre en relation les résultats présentés ci-haut et avec notre cadre conceptuel et théorique et avec la littérature existante.

CHAPITRE VI

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans ce dernier chapitre, nous relient les résultats présentés au chapitre cinq à la problématique et au cadre analytique, en démontrant de quelle façon ils contribuent à l'avancement des connaissances au sujet des tensions paradoxales dans un contexte d'essaimage franchisé. Notre objectif vise à enrichir les connaissances scientifiques en soulevant de nouvelles pistes de réflexions au sujet des tensions inhérentes au processus d'essaimage. Ainsi, nous réexaminons les données à un niveau plus élevé d'abstraction qu'au chapitre précédent en faisant ressortir « [...] le[ur] sens profond et [en] indui[sant] des explications à partir des tendances constatées à l'analyse des données (Bardin, 2007; Yin, 2009; Richards et Richards, 1994). » (Gagnon, 2012, p.104). Ce travail d'interprétation fait appel à notre créativité (Anadón et Savoie Zajc, 2009) et implique la mise en relation de nos résultats et de la littérature au sujet de l'essaimage franchisé et des tensions et paradoxes. Autrement formulé, ce chapitre consiste à relier les connaissances issues de la littérature et les différents concepts présentés au deuxième chapitre (monde théorique) et aux éléments empiriques (monde empirique) (Angot et Milano, 2003).

6.1 Le rappel des objectifs de la recherche

Rappelons que notre analyse visait à décrire le processus d'essaimage franchisé en ÉS grâce à l'étude du cas d'une EÉS, à faire émerger les éléments en tensions par l'identification de thématiques en opposition puis à faire la lumière sur les stratégies de gestion de ces tensions. Contrairement à certains types de recherches, celle-ci n'avait pas pour objectif la validation d'une théorie existante. Compte tenu de son caractère inductif, le cadre conceptuel et théorique avait pour objectif de diriger notre attention vers certains concepts lors de l'analyse

des témoignages recueillis. Dans quelle mesure ce cadre a-t-il facilité l'analyse des données empiriques ? Avons-nous rencontré des difficultés d'application des concepts à partir de notre corpus de données ? Si cette recherche était à refaire, ferions-nous les mêmes choix ?

Les résultats de cette recherche démontrent que les concepts que nous avons mobilisés étaient particulièrement intéressants et significatifs pour étudier le processus de mise en œuvre d'une stratégie d'essai franchisé en ES, les tensions qui lui sont inhérentes et les stratégies de réponse des gestionnaires à leur endroit. Nous en ferons la démonstration dans les trois sous-sections suivantes, en plus de mettre en relation nos conclusions avec la littérature existante au sujet de l'essai franchisé. Du point de vue empirique, nous démontrerons donc dans quelle mesure nos résultats sont conséquents avec les conclusions d'autres chercheurs.

6.2 Le processus de mise en place du projet d'essai franchisé

Les premiers concepts que nous avons mobilisés dans le cadre de cette recherche sont ceux d'innovation, de temps, de communication et de système social, tirés de la théorie de diffusion des innovations de Rogers (2003). Ces quatre concepts, qui correspondent aux composantes de la diffusion des innovations, nous ont permis de couvrir l'ensemble des thématiques abordées lors des entretiens et de faire une présentation exhaustive du processus de mise en place d'une stratégie de duplication par essai franchisé. Le fait que la théorie de diffusion des innovations de Rogers (2003) traite des innovations technologiques tandis que nous nous intéressons aux innovations sociales et aux ÉES ne fut pas un frein à notre travail d'analyse.

6.2.1 La trajectoire de mise en place du projet d'essai franchisé

La dimension temporelle décrite par Rogers (2003) nous fut particulièrement utile pour retracer les grandes étapes du processus de mise en place de la stratégie d'essai franchisé en ES. Selon la théorie de Rogers (2003), le processus de diffusion des innovations débute par la reconnaissance d'un problème organisationnel, qui conduit les organisations à envisager l'adoption d'une innovation. Ainsi, l'incapacité de l'organisation à augmenter sa

capacité d'accueil et le nombre élevé de jeunes décrocheurs agissent comme catalyseurs du projet de duplication. Autrement formulé, le processus a débuté au moment où l'OP a démontré la volonté d'aider plus de jeunes, sans pour autant les accueillir au sein de sa propre structure organisationnelle. Les écrits traitant de la duplication et de l'essaimage franchisés s'entendent pour dire que ce sont des motivations sociales (maximiser l'impact social) qui poussent les EÉS à vouloir essaimer (Ahlert *et al.*, 2008; André et Pache, 2014a; André, Gheerbrant et Pache, 2014), comme celles qui sous-tendent d'ailleurs le démarrage de ces entreprises collectives (André et Pache, 2014a). Pour reprendre les mots d'Asemota et Chahine (2017) :

While in the commercial sense, franchising is used as a means towards achieving the financial bottom line of increasing profit [...] the main goal of the social franchise network is the expansion of its social benefits to its target population rather than just financial return. (p.2738)

Ainsi, l'OP opte au départ pour un développement par essaimage centralisé, avec pour projet l'ouverture d'une seconde maison dont elle compte faire la gestion quotidienne et financer le fonctionnement. Selon Rogers (2003), après avoir identifié une innovation permettant de résoudre le problème ciblé, les organisations doivent évaluer quels sont les ajustements requis pour en faire une solution parfaitement adaptée à leurs besoins. Selon nos résultats, la stratégie d'essaimage centralisée (l'innovation envisagée) est réajustée afin d'éviter de perdre un financeur important. Après quelques ajustements, la nouvelle stratégie envisagée pour donner vie au projet prend la forme d'un développement par essaimage franchisé, en partenariat avec des organismes déjà existants. Selon Zafeiropoulou et Koufopoulos (2013), ce cas de figure est fréquent en ÉS, alors que les partenaires franchisés sont des organismes déjà bien enracinés dans leur localité. Pour l'OP, le fait de s'associer avec des structures déjà établies présente plusieurs avantages, comme par exemple de faire des économies d'échelle ou de profiter d'infrastructures en place.

Selon Tracey et Jarvis (2007), comme les entreprises à but lucratif traditionnelles, les EÉS se tourneraient vers l'essaimage franchisé pour accéder plus facilement aux ressources nécessaires à leur expansion. Selon les témoignages que nous avons recueillis, l'OP a fait ce choix de stratégie pour éviter de perdre un partenaire financier important, ce qui revient d'une

certaine façon à s'assurer de l'accès aux ressources. La dépendance de l'OP à l'égard de certaines sources de financement peut expliquer pourquoi le projet fut rapidement modifié. Ceci témoigne des enjeux de précarité financière rencontrés par certaines EÉS, par exemple celles qui n'ont pas d'activités génératrices de revenus. Selon les écrits, une situation financière stabilisée est aussi une condition préalable de la mise en place d'une telle stratégie de changement d'échelle en ÉS (Bellemare, 2019). Le fait que l'OP n'ait pas de revenus autonomes, et que son financement soit parfois incertain (coupures budgétaires), pourrait donc mettre au défi le développement par essaimage franchisé. Ceci nous amène à traiter de la question de la capacité de l'OP à soutenir un développement par essaimage franchisé. Comme le rappellent Ahlert *et al.* (2008), en amont de la décision de se lancer dans un projet de cette envergure, les organisations doivent déterminer si elles disposent des ressources (humaines, techniques, financières) et des compétences requises pour assurer sa réussite et la viabilité. Nos résultats vont dans ce sens. En effet, l'essaimage franchisé repose sur un important travail de planification qui, s'il n'est pas fait, peut mettre en péril la réussite du projet. Dans le cas à l'étude, le fait d'attacher le projet à la planification stratégique et de l'inclure dans les orientations à long terme aurait pu faciliter sa mise en œuvre.

Selon les dires des participants à cette recherche au sein de l'OP, le projet d'essaimage franchisé n'a pas de visée de transformation sociale et a essentiellement pour objectif d'aider plus de jeunes par la diffusion d'une approche d'intervention ayant démontrée des résultats positifs. Pour cette raison, on peut le qualifier de changement d'échelle organisationnel (Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017). Il a une toutefois une portée transformatrice, comme tout projet d'innovation sociale (RQIS, 2011), en ce sens qu'il « [...] a comme finalité d'améliorer la qualité et les conditions de vie de la collectivité. » (p.14). Bien que l'OP ne cherche pas sciemment à influencer les lois en matière de reconnaissance de la scolarisation faite au sein de organismes communautaires, « [...] l'idée ce n'est pas de faire des revendications, puis on sortira pas de pancartes. » (K2_5), il se pourrait que les ententes qu'elle tisse avec le MELS pour faciliter le projet d'essaimage franchisé (ex : entente cadre) aient un impact au niveau systémique. Nos résultats démontrent donc qu'il n'est pas exclu qu'un changement d'échelle organisationnel puisse influencer les politiques ou le système, sans toutefois en avoir l'objectif explicite. Notons qu'il s'agit d'une intuition et qu'une

recherche ultérieure auprès des mêmes trois EÉS serait nécessaire afin de vérifier si le projet d'essaimage franchisé à bel et bien contribué à influencer certaines politiques relatives à la reconnaissance des acquis en contexte extra-académique. Cette idée est entre autres confirmée par Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet (2017), qui considèrent que l'essaimage peut effectivement permettre aux entreprises d'accroître leur influence et leur impact sur des causes plus systémiques.

Pour les partenaires franchisés, le projet d'essaimage représente une occasion de diversifier leur offre de services, ce qui en fait donc aussi un changement d'échelle organisationnel motivé par le désir d'offrir un nouveau service aux jeunes dans le besoin. Sur la totalité des services offerts par l'OP, ce sont les deux programmes de rattachement qui intéressent les partenaires franchisés. En ÉS, les organisations faisant de l'essaimage franchisé ne sont pas tenues de dupliquer l'entièreté de leur modèle d'affaires (Bellemare, 2019), ce que justement nos résultats illustrent.

Au moment des entretiens, l'OP ne détient pas de données basées sur une évaluation formelle de l'impact social de ses deux programmes de rattachement. En fait, les indicateurs dont elle dispose sont essentiellement académiques (les notes des jeunes) et ne témoignent donc pas de son approche globale. Jusqu'à ce jour, cela ne l'a pas empêchée de susciter l'intérêt de partenaires financiers et de forger des ententes avec deux commissions scolaires. La capacité future de l'OP à lever des fonds pourrait cependant être affectée négativement par cette absence d'indicateurs probants. Si l'on se fie aux caractéristiques de la duplication présentées au premier chapitre, cela pourrait par extension en faire un frein au projet d'essaimage franchisé. En effet, rappelons que pour qu'une initiative socialement innovante soit dupliquée, la littérature dit que son efficacité doit préalablement avoir été observée et évaluée (Avisé, 2014a).

Malgré cela, les responsables du projet au sein de l'OP sont convaincus de la pertinence de diffuser l'approche et sont déterminés à tenter d'en convaincre les parties prenantes externes. Le RQIS (2011) soutient que le développement d'une innovation sociale demande un part d'audace, ce qui semble justement être le cas. On constate toutefois que cet enthousiasme a

mené l'OP à amorcer le processus d'essaimage franchisé sans l'avoir suffisamment structuré en amont, par exemple en documentant son approche/ses pratiques d'intervention et en standardisant ses processus, et sans l'avoir intégré dans une réflexion stratégique en bonne et due forme. Pourtant, ces deux éléments sont identifiés dans les écrits comme étant des conditions préalables à la duplication par essaimage franchisé (Bellemare, 2019; Ahlert et al., 2008). Selon nos résultats, l'absence de planification stratégique en amont de l'amorce du projet pourrait expliquer pourquoi plusieurs employés décident de rejeter le projet (occasion manquée de dialoguer et de développer une compréhension et une vision partagée du développement). Bien que les écrits suggèrent un cheminement idéal fait de phases successives (e.g. TIESS, 2019; Ahlert et al., 2008; Berelowitz et al., 2015), l'analyse des données empiriques colligées permet de constater que la mise en œuvre d'une stratégie d'essaimage franchisé est un processus itératif plutôt que purement linéaire.

La présence d'un CA mobilisé, de l'appui de l'ensemble des parties prenantes internes (employés, bénévoles), d'un modèle d'affaires viable, d'une marge de manœuvre financière et de ressources humaines disponibles sont autant d'autres conditions permettant de diminuer les risques associés au projet (Bellemare, 2019). Le modèle d'affaires de l'OP étant décrit comme coûteux, on peut se demander dans quelle mesure cela pourrait éventuellement freiner le processus de duplication par essaimage franchisé. Nos résultats corroborent l'idée selon laquelle la mobilisation des acteurs est un facteur facilitant de la mise en place d'une innovation sociale comme l'essaimage franchisé.

Selon Bloom et Chatterji (2009), sept éléments contribuent à la réussite de la duplication d'une initiative socialement innovante sur de nouveaux territoires, soit la capacité ou l'efficacité de l'entreprise à : 1) combler ses besoins de main-d'œuvre avec des personnes qualifiées, 2) persuader ses parties prenantes (employés, partenaires financiers) que la stratégie de changement mérite d'être adoptée ou appuyée, 3) tisser des alliances et s'entourer de partenaires afin de ne pas porter le projet seule à bout de bras et de défendre collectivement les changements sociaux auxquels elle aspire, 4) militer en faveur d'actions gouvernementales visant à soutenir la cause qu'elle défend, 5) générer suffisamment de revenus (vente de biens ou de services, dons, subventions, commandites, cotisations des

membres, etc.) pour payer ses factures et financer ses activités, 6) reproduire son modèle, aux moyens de formations et d'autres outils, sans que cela ne compromette la qualité des produits ou services offert, 7) stimuler les forces du marché en incitant les gens ou les institutions à se procurer les produits ou services qu'elle offre.

Nos résultats démontrent que l'OP était particulièrement efficace pour persuader divers financeurs d'appuyer le projet, comme en témoigne d'ailleurs le montant amassé à l'occasion de la campagne de financement et la composition du cabinet de campagne. L'OP fut toutefois moins efficace pour convaincre ses employés d'adhérer au projet d'essaimage franchisé et de contribuer à sa mise en œuvre, en documentant notamment leurs pratiques dans une optique de transfert aux partenaires franchisés. Ensuite, la création d'un comité d'honneur destiné à faire rayonner le projet atteste de la capacité de l'OP à s'entourer d'alliés. Il s'agit en fait de l'une de ses forces. L'OP est en effet fréquemment amenée à forger des partenariats avec la société civile et à faire des représentations auprès des commissions scolaires. Selon Sagawa et Segal (2000), grâce aux alliances qu'elles créent, les organisations bénéficient de ressources auxquelles elles n'auraient pas accès autrement. C'est justement dans ce sens que vont les conclusions de Tracey et Jarvis (2007). En effet, selon leurs observations, l'essaimage franchisé représente pour les EÉS une occasion de se développer à plus faible coût tout en bénéficiant de compétences managériales extérieures et de connaissances locales. C'est par exemple le cas des partenaires franchisés qui voient dans ce partenariat l'occasion de C'est d'ailleurs pour cette raison que la capacité à constituer des alliances est citée comme un ingrédient essentiel de la réussite de la mise en place d'une stratégie de diffusion des innovations sociales (Sagawa et Segal, 2000). En outre, selon nos résultats, la capacité de l'OP à lever du financement compense pour une situation financière plus fragile (coupures budgétaires).

La DG de l'OP consacre 50% de son temps à la mise en œuvre du projet d'essaimage franchisé. Selon l'un des administrateurs rencontrés, « [...] c'était beaucoup de faire les deux en même temps. » (K2_2). Cette double charge de travail conduit à son essoufflement, bien que le CA soit mobilisé autour du projet. Le rôle de la DG se transforme progressivement jusqu'à ce qu'elle ne s'occupe plus que de ce mandat et qu'une directrice des programmes

soit embauchée pour s'occuper de l'équipe. Selon Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet (2017), c'est pourquoi les EÉS qui se lancent dans un tel projet doivent s'assurer de disposer des ressources humaines nécessaires : « [...] il y a un risque d'essoufflement si la stratégie de franchisage repose sur les épaules d'une seule personne. » (p.39). L'OP affirme à cet égard avoir sous-estimé les ressources nécessaires pour soutenir un projet de cette envergure.

La décision d'essaimer est suivie d'une étude de faisabilité menée auprès de partenaires financiers et d'organismes locaux, d'activités de financement puis d'activités de démarchage visant à identifier des partenaires franchisés potentiels. Le travail de conception de la BaO est amorcé par la suite. Selon nos conclusions, il aurait été préférable de mener les actions de structuration et de produire l'outil avant d'entamer les activités de démarchage ou de lever des fonds. En effet, le fait de conclure des ententes avant de disposer de l'outil met une pression de performance sur l'OP. Si elle ne livre pas la BaO tel qu'entendu, cela pourrait être très dommageable pour sa réputation. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'Ahlert et al. (2008) recommandent de faire un projet pilote avant de développer un réseau de partenaires franchisés : « C'est important, car le franchiseur doit tester et prouver la viabilité et la rentabilité de son concept dans des endroits autres que la localisation initiale. » (p.47, notre traduction). Comme l'expliquent Berelowitz et al. (2015) « [e]n fin de compte, la seule façon de savoir si votre entreprise fonctionnera dans un nouveau contexte est d'en faire un pilote. » (notre traduction). Le pilote permet essentiellement à l'OP de gagner en expérience (Westley et Antadze, 2010).

6.2.2 Les caractéristiques du projet d'essaimage franchisé

Selon Rogers (2003), les caractéristiques perçues de l'innovation (avantage relatif, compatibilité, complexité, observabilité et testabilité) ont un effet significatif sur son taux d'adoption par les individus. Les résultats de notre recherche vont dans le même sens. On peut d'abord faire un lien entre le refus des employés de l'OP d'adhérer au projet d'essaimage franchisé et la perception négative qu'ils en ont, c'est-à-dire comme étant énergivore, fastidieux et peu bénéfique au quotidien. Selon nos résultats, les employés se demandent même pourquoi financer des activités de développement plutôt que d'investir à

l'interne pour améliorer les pratiques et les processus ou pour améliorer leurs conditions de travail. C'est aussi à cette conclusion qu'arrive Bellemare (2019), en affirmant qu'il est alors plus difficile pour les employés de donner un sens au projet d'essai. Ainsi, bien que les employés reconnaissent les bienfaits à l'interne des mesures visant à solutionner les problèmes de dispersion de l'information et les difficultés d'archivage, cela n'est pas suffisant pour les convaincre de se montrer favorable au projet. Selon Rogers (2003), pour que l'avantage relatif soit associé positivement au taux d'adoption d'une innovation, il faut qu'il soit envisagé comme quelque chose de particulièrement attrayant.

Selon Westley et Antadze (2010), l'innovation sociale « [...] est un processus complexe qui change profondément les routines, la distribution des ressources et du pouvoir, ou les croyances du système social dans lequel il se produit. » (p.2, notre traduction). Nos résultats confirment cette idée, alors que l'essai franchisé (que nous envisageons comme une innovation sociale en soi) s'accompagne de plusieurs changements de culture au sein de l'OP. L'impression d'incompatibilité entre la culture de l'organisation (focalisation interne, valeurs de proximité, de chaleur humaine, de stabilité) et le projet de développement permettrait aussi d'expliquer les résistances de l'équipe de travail. En effet, selon Rogers (2003), les innovations jugées compatibles présentent un risque moindre aux yeux des utilisateurs potentiels, puisqu'ils y voient quelque chose de familier. Or, comme nous en avons fait la démonstration au chapitre précédent, le projet d'essai franchisé est plutôt fait d'incertitudes et de nouveautés. Il vient par exemple bouleverser certaines manières de faire bien établies, en plus d'introduire de nouvelles façons de fonctionner ou de faire les choses (formalisation des procédures, processus d'informatisation). Rappelons que ce travail fut amorcé dans le but de faciliter le transfert des outils vers la plateforme informatisée. Selon Bellemare (2019), la standardisation associée à la mise en place d'une stratégie d'essai franchisé peut fomentier des résistances au sein de l'équipe de travail. Des pratiques de gestion du changement et de communication devraient alors être planifiées pour faciliter l'acceptation de ces nouvelles manières de fonctionner. L'implication de toutes les parties prenantes dans la mise en œuvre d'un projet socialement innovant faciliterait leur mobilisation (RQIS, 2011).

En outre, Rogers (2003) suggère que moins les gens comprennent l'innovation, moins ils tendent à l'adopter. C'est également à cette conclusion que nous arrivons. En effet, selon nos analyses, les employés ont de la difficulté à comprendre leur rôle en lien avec le projet. Rappelons qu'il est attendu d'eux qu'ils alimentent la BaO, qu'ils partagent leurs savoirs avec d'autres et nourrissent des échanges avec les intervenants des partenaires franchisés. Comme l'explique la DG de l'OP et dont nous avons déjà rapporté les propos, « [...] c'est aussi eux comme outils, comme praticiens. » (K2_6). Sur la base des témoignages recueillis, le manque de communication pourrait être à l'origine de cette perception de complexité.

Finalement, on peut supposer que la possibilité de faire l'essai de la BaO et de l'appriivoiser par la pratique aurait permis de réduire certaines incertitudes associées au projet (Rogers, 2003). C'est d'ailleurs pourquoi la DG de l'OP souhaiterait rendre disponible un exemple probant du projet. Le fait que le résultat souhaité (une plateforme d'échange informatisée fonctionnelle et agréable à utiliser) soit éloigné dans le temps n'est peut-être pas étranger à la lenteur d'adoption de cette innovation sociale par les employés.

6.2.3 La communication entourant le projet d'essaimage franchisé

Selon Rogers et Agarwala-Rogers (1976), la communication est une composante essentielle de la vie organisationnelle : « [...] si nous pouvions d'une manière ou d'une autre supprimer les flux de communication d'une organisation, nous n'aurions pas d'organisation. » (p.7, notre traduction) . Il n'est donc pas étonnant que la communication soit une part importante du processus de diffusion d'une innovation (Rogers, 2003). Pour Bloom et Chatterji (2009), la communication est un élément clé de la mise en place d'une stratégie de duplication : « [...] une meilleure communication au sujet des services ou de la stratégie de changement d'une organisation devrait mener à une plus grande capacité à changer d'échelle. » (p.130, notre traduction) . Une communication efficace et fréquente permet en effet de déjouer la tendance des gens à l'inertie en les informant notamment que le changement a de la valeur pour eux (Bloom et Chatterji, 2009). Ceci nous rappelle les propos de la DG de l'OP, qui s'est attelée à démontrer aux employés ce que le projet d'essaimage franchisé allait leur apporter (« what's in it for me ») afin d'apaiser leurs inquiétudes et susciter leur intérêt. En nous basant sur les

écrits susmentionnés, on peut supposer qu'en communiquant plus tôt, plus activement et plus ouvertement les informations relatives au projet d'essai à l'interne, la DG et le CA de l'OP auraient pu mobiliser davantage les employés autour d'une vision commune du développement. Ces derniers se seraient alors peut-être montrés plus favorables à l'idée de documenter leurs pratiques afin d'alimenter une BaO. Peut-être auraient-ils aussi mieux vécu le fait que de l'argent soit alloué au projet d'essai plutôt qu'à l'interne.

Or, compte tenu des lacunes dans la communication verticale (des responsables du projet vers le membre de l'équipe de travail), les employés disposaient de peu d'informations pour diminuer leurs incertitudes et craintes sur les conséquences attendues du projet d'essai. On peut supposer que ceci, couplé à ses caractéristiques perçues (peu avantageux, complexe, etc.), explique la décision de plusieurs employés de le rejeter. Toutefois, comme l'explique Rogers (2003), cette décision est réversible. Il est donc possible que les employés décident d'adopter l'innovation ultérieurement, si par exemple son avantage relatif se précise ou qu'il devient possible de tester la plateforme informatisée, ce qui n'était pas le cas au moment des entretiens.

Selon Rogers (2003), les échanges interpersonnels entre pairs sont particulièrement efficaces pour persuader les individus d'adopter une innovation. C'est également à ce constat que nous arrivons, alors que des employés de l'OP se persuadent mutuellement de rejeter le projet d'essai franchisé. La notion d'homophilie soulevée par Rogers (2003) pourrait peut-être nous permettre d'expliquer pourquoi les échanges entre employés semblent avoir plus d'influence sur le taux d'adhésion au projet que toute autre forme de communication formelle en provenance des palliers hiérarchiques supérieurs de l'OP. En fait, cette notion suggère que les individus ont tendance à valoriser davantage les informations en provenance de personnes qui leur ressemblent : « Les individus ont tendance à communiquer plus ouvertement avec leurs pairs qu'avec leur supérieur. » (Rogers et Agarwala-Rogers, 1976, p.106, notre traduction). Les canaux de communication informels semblent très puissants au sein de l'OP, d'autant plus que peu d'informations sont transmises de manière formelle aux employés relativement au projet d'essai franchisé.

Selon les résultats de cette recherche, plus les employés manifestaient de mécontentement et de méfiance à l'égard du projet, plus les occasions de discussions étaient repoussées ou évitées par la DG et le CA. La décision de séparer spatialement la DG et les employés en est un exemple puisque les occasions de dialogue sont alors remises à plus tard. De plus, plus le lien de confiance entre les employés et la DG et le CA se détériore, plus les informations transmises par les responsables du projet sont remises en question. Rappelons que les employés ont demandé 1) à ce que la formation en gestion participative soit délivrée par une firme externe et 2) qu'il leur soit possible de valider la démarche d'équité salariale : « Notre démarche d'implantation de l'équité salariale, on l'a fait valider par les employés, parce que suspicieux de "comment t'évalues mon poste versus les autres." Viens valider. » (K2_1). Selon nos interprétations, ces demandes sont des symptômes de la dégradation de la relation de confiance. Pour toutes ces raisons, la légitimité du projet à l'interne est difficile à asseoir. Ce climat organisationnel met la DG et le CA devant certains questionnements : comment faire pour continuer à faire progresser le projet et à respecter les engagements pris auprès des donateurs et des partenaires franchisés malgré le refus de participer des employés ? Les responsables du projet se trouvent confrontés à un dilemme : devraient-ils prendre acte rapidement des incompréhensions impliquant et informant davantage les employés dans le projet ou éviter le conflit en se concentrant plutôt le développement du projet en parallèle ?

La communication organisationnelle fait aussi bien référence à la façon dont les informations circulent à l'intérieur des organisations qu'à la façon dont elles circulent entre les organisations et leur environnement (Rogers et Agarwala-Rogers, 1976). On peut à cet égard penser aux mécanismes de communication utilisés pour faire circuler l'information entre l'OP et les partenaires franchisés ou pour faire connaître le projet des financeurs. Concernant le partage d'information avec les partenaires franchisés, la principale difficulté semble porter sur la rapidité des échanges plutôt que sur des enjeux de transparence. En effet, l'OP met du temps à répondre aux questions des partenaires franchisés concernant plusieurs aspects du projet (date de début du partenariat, financement offert). Comment expliquer que l'OP ne soit pas en mesure de donner à ses partenaires les informations dont ils ont besoin ? En fait, l'OP ne dispose pas encore de ces réponses puisqu'elle fait face à des enjeux de mobilisation des employés qui retardent le développement de la BaO.

En conclusion, l'analyse des données permet l'identification d'un certain nombre d'effets non-anticipés du manque de communication entourant le projet soit : 1) la propagation de mythes organisationnels ou d'idées reçues sur le projet, 2) la démobilisation des employés, 3) la détérioration des rapports entre la direction et l'équipe de travail, 4) la fragilisation du projet et de l'OP et 5) l'apparition de perceptions différentes des acteurs au sujet du déroulement projet (OP versus partenaire franchisé).

6.2.4 Le système social

L'analyse du système social nous a quant à elle permis de présenter le contexte organisationnel à l'intérieur duquel s'inscrit le projet d'essaimage puis de mettre en lumière les caractéristiques de l'environnement interne et externe de l'OP. Selon Rogers (2003), ces caractéristiques influencent la capacité d'innovation des organisations. Avant d'aller plus loin, rappelons que le système social que nous proposons d'étudier est composé de trois EÉS, soit celles engagées dans le projet d'essaimage franchisé (l'organisation porteuse et les deux partenaires franchisés). Au sujet du contexte organisationnel interne, force est de constater que le projet d'essaimage franchisé succède à un autre projet de changement d'échelle amorcé six ans auparavant (la diversification de la programmation). Dans les deux cas, la DG générale fait mention de l'existence de résistances à l'interne. En outre, le projet d'essaimage semble accélérer un changement de culture organisationnelle déjà amorcé en amont par la DG qui, lors de son entrée en fonction, a introduit de nouvelles manières de faire les choses (professionnalisation, introduction de technologies).

Selon les conclusions de cette recherche, la décision d'innovation au sein de l'OP fut prise par la DG et le CA, ce qui en fait une décision d'autorité si l'on se réfère à la théorie de Rogers (2003). Il ne s'agit donc ni d'une décision collective, ni d'une décision optionnelle dans la mesure où chaque employé n'a pas, de manière individuelle et indépendante, le choix d'adopter ou non l'innovation (le projet d'essaimage franchisé, qui comprend en amont le développement de la BaO). En effet, il est plutôt attendu de chacun qu'ils alimentent la BaO et participent aux échanges de la CdP.

Ainsi, sur la base des informations présentées au chapitre précédent et en nous référant aux écrits de Rogers (2003), un certain nombre de forces semblent inhiber la capacité d'innovation de l'OP soit : la centralisation du pouvoir entre les mains des responsables du projet, la mise en place de pratiques de plus en plus formelles, le peu de ressources non assignées (ex : déficit et coupures budgétaires, peu de ressources humaines disponibles) et la petite taille de l'organisation. Dans une récente publication au sujet de la franchise sociale, le TIESS (2019) invite les EÉS qui souhaitent ainsi maximiser leurs retombées sociales à se questionner sur la disponibilité des ressources à l'interne. C'est également ce que suggère Rogers (2003) est affirmant que si l'ensemble des ressources organisationnelles internes sont déjà mobilisées, la diffusion en est complexifiée.

Selon les résultats de cette recherche, la duplication par essaimage franchisé est un projet collaboratif, qui ne peut se faire sans l'appui des parties prenantes internes de l'OP (employés) et externes (bailleurs de fonds, partenaires franchisés). C'est d'ailleurs pourquoi l'OP s'est assurée de l'intérêt des bailleurs de fonds et de l'appui du milieu avant de se lancer officiellement dans la mise en œuvre du projet. Cependant, on constate qu'un tel exercice ne fut pas fait à l'interne, de façon à sonder la réceptivité des employés à l'égard du projet. Or, le développement d'une vision commune est fondamental pour que « [...] chaque type d'acteur trouve son compte dans le projet [d'innovation sociale] » (RQIS, 2011, p.15). C'est d'ailleurs à ce constat qu'arrive la DG de l'OP, aux yeux de qui l'absence de planification stratégique a représenté une occasion ratée de dialoguer avec les employés. Ainsi, nos résultats démontrent clairement que l'absence d'une vision partagée autour du projet est un frein à l'essaimage franchisé. Éventuellement, les résistances des employés affaiblissent le projet : « [...] les tiraillements deviennent insupportables pour le projet » (CdP171129). Cela fait de l'appui de l'équipe un élément clé de la réussite de ce projet. Les écrits sur l'essaimage franchisé confirment ce constat. Selon Cele et de Bruin (2015), les organisations doivent impérativement s'assurer de l'appui de l'équipe avant de se lancer dans un projet de cette envergure. L'adhésion de l'ensemble des parties prenantes, autant internes qu'externes, est importante.

Selon nos conclusions, malgré l'intention de l'OP d'en faire un projet collaboratif, c'est surtout elle qui travaille à sa conception pour l'instant. Rappelons que la DG de l'un des deux partenaires franchisés estime qu'on aurait pu solliciter sa participation davantage. La littérature suggère à cet égard que la co-construction du projet permet une meilleure prise en compte des particularités locales (Riddel et Moore, 2015). Puisque l'OP et les partenaires franchisés partagent le même territoire, se pourrait-il que la nécessité de co-construire le projet se soit moins fait sentir que s'il avait été question de développer dans une région méconnue de l'OP, où elle n'a pas déjà de partenaires ? Malgré la reconnaissance de la contribution des organismes communautaires dans la réussite scolaire et dans le développement identitaire des jeunes, il arrive que l'OP se heurte aux résistances de certaines équipes-écoles. Ceci est anticipé comme une difficulté éventuelle de la duplication par essaimage franchisé.

Selon nos analyses, sept éléments permettent d'expliquer les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre du projet d'essaimage franchisé : 1) la BaO n'était pas finalisée au moment du lancement de la campagne de financement et au moment de la discussion avec les partenaires franchisés, 2) le projet fut lancé avant que les employés n'y adhèrent, pourtant, leur participation a été identifiée comme étant un élément fondamental de sa réussite, 4) la DG et le CA de l'OP étaient tellement emballés à l'idée de diffuser l'approche d'intervention et d'en faire bénéficier plus de jeunes qu'ils ont sous-estimé l'importance de créer une vision commune autour du projet, 5) la DG et le CA avaient des divergences profondes de vision concernant la façon de réagir à la démobilisation à l'interne, 6) l'OP a sous-estimé l'effet des mythes organisationnels, pensant qu'ils s'estomperaient avec le temps, 7) le projet fut amorcé malgré l'absence de planification stratégique et 8) sans mécanismes de communication et de diffusion de l'information formels à l'interne. Finalement, aux chercheurs qui voudraient utiliser certaines notions tirées de la théorie de Rogers (2003) pour étudier la diffusion d'une innovation sociale, nous recommandons de choisir avec attention les concepts qui servent le mieux leurs objectifs de recherche parmi l'ensemble de ceux qu'il présente.

6.3 Les tensions paradoxales inhérentes à l'essaimage franchisé

L'analyse des données nous a aussi permis de découvrir plusieurs sources de tensions paradoxales inhérentes à la démarche d'essaimage franchisé, que nous avons qualifiées en nous référant aux quatre grands axes de paradoxes proposés par Audebrand, Camus et Michaud (2017). Cette typologie fait état de quatre grands paradoxes (performance, identité, organisation, apprentissage) ainsi qu'à leurs tensions sous-jacentes. Smith et Lewis (2011) précisent aussi qu'il existe des interfaces entre les paradoxes, ce qui signifie qu'il existe des tensions entre les quatre axes, du fait de leur coexistence. Nous en avons justement identifié quelques-uns.

Le travail d'analyse nous a aussi permis de mettre en lumière des tensions organisationnelles latentes devenues saillantes dans le contexte d'essaimage (tension entre hiérarchie et démocratie à l'interne de l'OP). Ces tensions ne découlent pas directement du projet mais nous semblent tout de même digne d'intérêt dans le cadre de cette recherche, puisqu'elles démontrent les effets que peut avoir sa mise en œuvre sur les organisations qui souhaitent essaïmer. Comme l'expliquent Vandangeon-Derumez, Grimand et Schäfer (2018), en se référant aux travaux de Cameron et Quinn (1988) « [...] les contradictions apparaissent plus fréquemment dans des contextes turbulents. » (p.6). C'est dans ce sens que vont nos résultats, alors que des tensions latentes deviennent apparentes. On voit aussi que des tensions paradoxales vécues par l'OP à petite échelle (du fait de sa mission d'alternative à la scolarisation) sont amplifiées par l'essaimage franchisé. C'est par exemple le cas de celle entre coopération et compétition vécue avec les équipes-école, qui prend une nouvelle dimension dans le cadre de la duplication. En effet, les partenaires franchisés seront inévitablement touchés par cette tension, ce qui soulève des questions de l'ordre de l'accompagnement à leur fournir pour leur permettre de composer avec elles.

Aussi, les nombreux questionnements en suspens dont font mention les participants lors des entretiens sont révélateurs de plusieurs tensions inhérentes au processus : de quelle façon s'assurer de la qualité de la prestation de service offerte par les partenaires franchisés tout en leur laissant une marge de manœuvre pour adapter l'approche d'intervention ? Comment se

répartir les jeunes et de quelle manière coordonner les actions du regroupement ? Selon les écrits, ce sont des questions que les EÉS se posent fréquemment lors de la mise en place d'une stratégie de duplication par essaimage franchisé. Plusieurs tensions que nous avons reconnues l'ont aussi été par Grossman et Rangan (2001), à la différence que nous les avons classées selon leur appartenance aux paradoxes de performance, d'organisation, d'identité ou d'apprentissage. Les tensions qu'ils identifient ont trait notamment à l'allocation des ressources, à la prestation de services, au partage d'une marque commune, au paiement de redevances et à la gouvernance du regroupement.

6.3.1 Les tensions inhérentes au paradoxe de performance

La mise en place d'un projet d'essaimage franchisé nécessite l'arrimage de demandes en provenance de divers acteurs, par exemple des partenaires financiers, des partenaires franchisés ou même des organismes locaux qui peuvent voir l'arrivée d'un nouveau joueur sur leur territoire comme un inconvénient. En fait, afin de faire de l'essaimage un projet respectueux des communautés et des franchisés, l'OP doit prendre en considération les besoins, demandes et contraintes de chacun. Ceci en fait une situation propice à l'apparition de tensions paradoxales dites de performance. Dans le cas qui nous intéresse, nous avons pu constater une tension centrale visant à concilier la recherche de fonds (essentielle à la survie de l'organisation) pour le projet d'essaimage et la gestion du quotidien de l'OP, tension qui inévitablement se répercute sur d'autres, notamment, entre la 1) pensée stratégique à long terme et le besoin de résultats à court terme pour démontrer un tant soit peu l'évolution positive de la démarche d'essaimage anticipée auprès des bailleurs de fonds, 2) entre besoins internes (prendre le temps de développer l'adhésion) et demandes externes (en particulier vis-à-vis des partenaires financiers).

L'essaimage franchisé soulève aussi des questions de l'ordre de la possibilité de demander aux partenaires franchisés de payer des redevances en contrepartie du soutien offert par l'OP, ce qui est une manifestation de la tension entre social et économique. Dans le cas à l'étude, l'OP a non seulement choisi de ne pas aller dans ce sens mais aussi de soutenir elle-même financièrement PF1 et PF2 pendant trois ans. Comme l'indiquent Lafrance *et al.* (2006), ce

genre de cas de figure n'est pas étranger au fait qu'il soit question de « franchisage social » : « Si le capital nécessaire ne peut pas être fourni par les franchisés, parce que les bénéficiaires dans le besoin sont incapables de payer, les redevances seraient contre-productives dans le contexte de la franchise sociale. » (p.57, notre traduction⁴³). Les résultats de leur recherche, comme les nôtres, démontrent qu'il est possible que l'organisation porteuse soutienne financièrement les partenaires franchises, un cas de figure que l'on ne voit pas apparaître lorsqu'il est question de la franchise commerciale :

Alors que dans un système de franchise commerciale, les franchisés assument la majorité des coûts opérationnels en payant des redevances au franchiseur, cette approche peut être inversée dans le secteur social. Afin d'assurer une performance appropriée des franchisés, le franchiseur pourrait les soutenir financièrement. (Lafrance *et al.*, 2006, p.57, notre traduction⁴⁴)

6.3.2 Les tensions inhérentes au paradoxe d'identité

L'analyse a permis l'identification de tensions paradoxales d'identité entre l'individuel et le collectif. Comment les partenaires franchisés peuvent-ils à la fois faire partie d'un regroupement, tout en conservant leur identité propre et en faisant reconnaître leurs différences dans les prises de décisions collectives (ex : le choix des instruments de musique) ? Cette question est traitée par plusieurs chercheurs, dont Kreiner, Hollensbe et Sheep (2006), qui s'intéressent au processus de négociation entre l'identité individuelle et l'identité collective. Selon Lewis (2000), les tensions identitaires s'intensifient en contexte de turbulence (ex : mondialisation), ce que nos résultats semblent vouloir confirmer à partir du moment où l'on envisage le projet d'essai comme un changement.

⁴³ « If the necessary capital cannot be provided by the franchisees, because needy beneficiaries are unable to pay them, fees would be counterproductive in the context of social franchising.»

⁴⁴ «While in a commercial franchise system, the franchisees bear the majority of operational costs by paying fees to the franchisor, this approach can be reversed in the social sector. In order to ensure appropriate performance by the franchisees, the franchisor could support them financially. »

Les tensions vécues entre les divers rôles, identités et valeurs des individus engagés dans les organisations sont aussi des manifestations du paradoxe d'identité (Smith et Lewis, 2011; Audebrand, Camus et Michaud, 2017). Divers rôles peuvent être mis sous tension dans un processus d'essaimage franchisé, notamment entre le rôle de la DG et celui du CA. Cette tension a entraîné des difficultés et parfois des contradictions dans les prérogatives de chacun. Comme dans les entreprises à but lucratif traditionnelles, dans les EÉS, le CA a un rôle stratégique et de contrôle sur les performances de l'organisation. Peut-être les administrateurs de l'OP considéraient-ils qu'il était de leur devoir d'intervenir dans la gestion (en mettant par exemple en place un plan de redressement) considérant les enjeux de démobilisation ? Selon Mertens et al. (2010), « [...] le contrôle ou l'excès de contrôle peuvent nuire à la motivation et à la capacité d'innovation des dirigeants, l'autonomie étant reconnue comme un facteur important de motivation au sein des [EÉS], qui ne disposent généralement par ailleurs que de peu d'incitants pour motiver leurs dirigeants. » (p.225). C'est justement que nos résultats démontrent, avec la DG qui se sent mise à l'écart. Selon les résultats de cette recherche, cette mesure a pour objectif d'apaiser le climat organisationnel interne en inhibant toute confrontation et en laissant le temps aux employés d'entrevoir le projet de manière plus positive. Selon nos observations, plutôt que d'avoir un effet apaisant, cette stratégie semble renforcer le sentiment de désintérêt face au projet, à tel point que la DG doute de la possibilité de rétablir le dialogue avec l'équipe :

6.3.3 Les tensions inhérentes au paradoxe d'organisation

Comme anticipé, nous avons été en mesure d'observer plusieurs tensions relatives au paradoxe d'organisation, par exemple entre idéalisme et pragmatisme, entre audace et gestion du risque, entre collaboration et contrôle, entre flexibilité et efficacité, entre coopération et compétition, entre la pensée à court terme et la pensée à long terme puis entre hiérarchie et démocratie. Comme le rapporte Lewis (2000), certains écrits rendent compte de la montée de tensions d'organisation lors de la mise en place de procédures visant à accroître la formalisation ou l'autonomisation. Sur la base de cette information, il nous est possible de faire un lien entre les tensions d'organisation observées dans le cadre de cette recherche et la standardisation des procédures requise par le développement par essaimage franchisé.

Comme le soulignent Krogh et Cusumano (2001), la mise en place d'une stratégie de duplication requiert de trouver le juste équilibre entre standardisation et adaptation : « A carefully orchestrated tension balances standardization (keeping processes and organizational details close to the way they are done in the original location) and adaptation (changing the organization and processes to address the needs of the local region). » (p.56). Dans le cadre de ce mémoire, nous référons à cette tension en utilisant les termes de flexibilité et d'efficience, laquelle dimension repose sur le respect de certains principes clés permettant de générer des résultats similaires d'une structure à l'autre. Lafrance et al. (2006) ont identifié une tension similaire dans leur étude traitant des caractéristiques organisationnelles qui favorisent le changement d'échelle en ES : « Scaling, particularly when it entails organizational expansion, places great strain on organizational and management structures. At tension are the dual needs of control and flexibility in the relationship between local offices/affiliates and central office. » (p.6).

En ce qui concerne la tensions entre exploitation et exploration, selon Smith et Tushman (2005), les gestionnaires doivent décider quelles ressources seront allouées aux activités déjà existantes et quelles ressources seront plutôt allouées à l'innovation : « Ces décisions stratégiques exigent que les équipes négocient entre le produit existant et l'innovation, en identifiant les résultats qui assureront la performance des deux agendas. » (p.526, notre traduction⁴⁵). Dans la cas à l'étude, cette question se pose en lien avec le temps à consacrer au projet d'essaimage et celui à dédier à la gestion quotidienne de l'organisation. L'impression des employés de l'OP que les ressources financières allouées au projet leurs sont enlevées traduit cet enjeu. En conclusion, comme nous l'avons vu dans la présentation des résultats, la précipitation dans l'action, le manque de communication régulière auprès des différents acteurs et l'absence de dialogue continu entre ceux-ci sont des facteurs importants à l'origine de la tension entre exploitation et exploration ou entre stabilité et changement, qui ont entraîné les multiples résistances identifiées dans ce projet d'essaimage franchisé.

⁴⁵ « These strategic decisions require teams to negotiate between the existing product and the innovation, identifying outcomes that will ensure the performance of both agendas. »

6.3.4 Les tensions inhérentes au paradoxe d'apprentissage

Nous mentionnions précédemment que le projet d'essai franchisé s'accompagne de nouvelles façons de faire les choses, ce qui est d'ailleurs le propre de toute innovation sociale (Westley et Antadze, 2010). Cela en fait un terrain idéal pour voir apparaître des tensions paradoxales d'apprentissage, comme par exemple entre stabilité et changement. C'est justement ce que confirment nos résultats, alors que l'OP se demande comment faire coexister les transformations occasionnées par le projet à l'interne (ex : standardisation des pratiques et processus) avec le besoin de stabilité des employés. Autrement formulé, comment faire pour changer certaines pratiques/routines tout en restant fidèle aux valeurs fondamentales de l'organisation ? Comment se professionnaliser tout en conservant son « essence » ? En outre, ces changements à l'interne demandent de développer de nouvelles compétences et habiletés et une capacité accrue à faire face aux risques, aux incertitudes et à l'inconnu. Comme en témoignent nos résultats, l'essai franchisé s'accompagne de défis importants qui insécurisent les différentes parties prenantes internes et externes de l'OP. Comme le rapportent Hargrave et Van de Ven (2016), le changement est source d'inévitables contradictions qu'il est possible de gérer par l'adoption d'une perspective des paradoxes (voir section 2.2.1).

Selon Smith et Berg (1987a), les forces qui tendent vers l'innovation et celles qui tendent vers la stabilité sont couramment perçues comme opposées. Pourtant, « [...] [p]our survivre, un groupe a besoin à la fois d'innover et de rester stable (Smith, 1984). » (Smith et Berg, 1987b, p.648, notre traduction⁴⁶). Selon Lüscher et Lewis (2008), le changement est essentiel à la survie à long terme des organisations, bien qu'il pose un certain nombre de défis de gestion. Pour Westley et Antadze (2010), lorsqu'une innovation atteint son stade de maturité, les organisations doivent explorer de nouvelles opportunités ou avenues de façon à demeurer agile dans un environnement particulièrement changeant : «[o]nce an idea or organization

⁴⁶ « To survive, a group needs to both innovate and remain stable (Smith, 1984). »

reaches the maturity (conservation) stage, it needs to release resources for novelty or change and re-engage in exploration in order to retain its resilience. » (p7). Ceci suggère que les forces en faveur de la stabilité ou du changement se succèdent. La résilience renvoie à la capacité de l'organisation à rebondir face aux turbulances et à continuer à se projeter dans l'avenir tout en conservant son identité propre (Koninckx et Teneau, 2010; Westley et Antadze, 2010). Ceci pose un certain nombre de défis sur la façon de se développer (d'explorer), tout en conservant son identité (exploiter). La capacité de résilience est liée de près à celle d'apprentissage, définie comme l'habileté à intégrer de nouvelles connaissances à l'intérieur de cadres cognitifs ou comportementaux déjà établis (compréhensions, routines, structures, etc.) (Lewis, 2000). C'est ce qui permet aux individus de comprendre les nouveautés et de naviguer à travers les transformations de leur environnement. On peut donc supposer que la capacité d'apprentissage agit comme facteur facilitateur de la mise en place d'une stratégie d'essaimage franchisé. Conséquemment, les EÉS voulant essaïmer devraient penser à outiller les employés de façon à ce qu'ils puissent s'adapter plus aisément aux changements organisationnels qui en découlent inévitablement.

Compte tenu des transformations occasionnées par le projet d'essaimage franchisé au sein de l'OP, on peut l'envisager comme un changement organisationnel. Pour Vandangeon-Derumez, Grimand et Schäfer (2018), « [l]a conduite du changement, comme la gestion des paradoxes, s'intéresse à la problématique des paradoxes à travers la construction de sens. » (p.4). Considérant les craintes/anxiété/réactions défensives qui accompagnent généralement tout changement, la faculté des gestionnaires à créer du sens est particulièrement importante. Dans le cas à l'étude, la construction de sens autour du projet d'essaimage franchisé semble justement avoir été un défi pour l'OP, ce qui n'est pas étonnant si l'on se fie aux écrits de Lüscher et Lewis (2008). Selon ces chercheuses, la création de sens est au moins aussi difficile à mettre en œuvre qu'elle est vitale aux organisations : « [...] [l]a

création de sens devient exceptionnellement vitale et difficile pour les cadres intermédiaires.» (p.221, notre traduction⁴⁷)

Aussi, compte tenu de la nature de l'innovation sociale mise en place, soit une stratégie empruntant certains principes clés de la franchise commerciale, nous nous attendions à découvrir des tensions entre la pensée mainstream et la pensée alternative. Dans le cas à l'étude, c'est la question du paiement de redevances ou de la terminologie à employer pour désigner la relation entre l'OP et les partenaires franchisés qui suscite des inconforts. La mise en place d'une telle stratégie entre-t-elle nécessairement en conflit avec les valeurs constitutives des EÉS ? Nos résultats démontrent qu'une attention particulière est portée au respect des valeurs d'autonomie et d'empowerment et des principes de fonctionnement démocratiques.

6.4 Les stratégies de réponse aux tensions paradoxales

Une fois les tensions repérées dans les discours des participants et qualifiées en fonction des quatre axes de paradoxes d'Audebrand, Camus et Michaud (2017), nous avons poursuivi notre travail de recherche en identifiant les stratégies adoptées pour composer avec ces tensions. En nous basant sur la littérature et sur les écrits de Lewis (2000) et d'autres auteurs présentés au deuxième chapitre, nous les avons classés selon leur nature active ou défensive.

Selon Cameron et Quinn (1988), les réponses des leaders aux tensions seraient déterminantes pour l'avenir même des organisations. Ainsi, la capacité à raisonner selon une logique ou pensée paradoxale serait un véritable atout pour les gestionnaires d'aujourd'hui (Smith et al., 2012). Mais comment les encourager à adopter un tel mode de pensée ? Nous postulons que c'est par l'expérimentation et la reconnaissance des bienfaits associés à l'acceptation des demandes contradictoires simultanées que ces derniers en viendront à adopter une logique

⁴⁷ « [...] *sensemaking* becomes exceptionally vital and difficult for middle managers. »

paradoxe au quotidien. Ceci passe nécessairement par une prise de conscience des limites associées à leurs réactions défensives et par le développement d'un répertoire d'actions paradoxales pouvant être adoptées (Audebrand, Camus et Michaud, 2017). Cependant, avant de développer un tel répertoire, les gestionnaires doivent être en mesure de reconnaître les paradoxes lorsqu'ils se présentent à eux ainsi que leur caractère interdépendant. C'est justement ce que postulent Audebrand, Camus et Michaud (2017), en mettant l'accent sur l'importance de développer la capacité des individus à questionner leurs propres cadres de référence, souvent fondés sur une approche un ou l'autre plutôt qu'un et l'autre.

Selon nos observations, certaines mesures prises pour atténuer les tensions ont plutôt l'effet inverse. Comme l'expliquent Smith et Berg (1987a), qui s'intéressent à la gestion des paradoxes au sein des groupes, les mesures visant à résoudre les tensions ont généralement pour effet de les renforcer. Par exemple, en séparant spatialement la DG et les employés, pour laisser le temps aux choses de s'apaiser puis permettre aux employés d'appivoiser le projet d'essaiage d'eux-mêmes (tension entre engagement et indifférence), les employés s'en sont plutôt détachés davantage. Selon la DG, cela s'explique par le fait que le projet ne leur fut plus présenté quotidiennement. En outre, la relation entre la DG et l'équipe de travail semble être affectée négativement par cette absence de dialogue, bien que la séparation eût plutôt pour objectif d'apaiser les tensions. Selon Luscher, Lewis et Ingram (2006), « [...] [l]e désir de maintenir des relations inhibe la confrontation, car les interactions qui peuvent permettre des relations efficaces et stimulantes peuvent aussi les déchirer. » (p.493, notre traduction). En évitant toute confrontation, pour éviter de briser la relation entre la DG et les employés de manière irréversible, cette dernière en a plutôt été affaiblie. La DG dit-même ne plus savoir comment rattraper la situation :

[...] ce qui me rend plus amère ou triste là-dedans, c'est que là je sens qu'on a atteint un point tellement de non-retour avec l'équipe de travail que ce que moi j'ai appris, puis que je nomme en disant "shit c'est dont bien confrontant comme constat", bien ils ne nous laisseraient plus appliquer ces nouveaux apprentissages-là. [...] Ce qui fait que je ne sais plus ce qu'on est capables de demander comme changement. (K2_6).

D'après une recension des écrits, Lewis (2000) fait l'observation que les tensions paradoxales d'organisation peuvent donner naissance à des mécanismes de répression et de réaction qui renforcent le climat de méfiance et de rigidité et accentuent les résistances. Nos résultats semblent confirmer cette affirmation, plus spécifiquement ceux témoignant de la suspicion des employés à l'égard de la DG et du CA malgré la mise en place de pratiques de gestion participative.

Face aux tensions paradoxales d'apprentissage, la répression, la régression et la projection permettent aux individus d'éviter temporairement l'idée selon laquelle leurs pratiques sont inadaptées ou dépassées (Lewis, 2000, p.766). En outre, selon Vince et Broussine (1996) et dont les propos sont rapportés par Lewis (2000, p.766), en mettant l'emphase uniquement sur les aspects positifs d'un changement, les acteurs évitent ainsi de parler des frustrations et des peurs qui l'entourent. À partir d'une analyse de la littérature, Lewis (2000) conclut que « [...] la gestion effective des paradoxes d'apprentissage requiert au moins un, ou au mieux une combinaison, des facteurs suivants » (p.76, notre traduction) : 1) une communication ouverte qui multiplie les occasions d'échange entre des acteurs aux points de vue divergents, 2) un événement inattendu qui force par exemple une remise en question des pratiques ou cadres de références actuels et 3) la présence d'un leader capable de penser de façon paradoxale.

6.5 La contribution à la recherche

À travers cette étude, nous avons cherché à comprendre les défis de la gestion des tensions paradoxales dans un contexte d'essaimage franchisé en économie sociale. Le travail est original en ce sens qu'il s'intéresse à une modalité de développement des entreprises d'économie sociale sous une forme qui reprend un arrangement organisationnel typique des entreprises à capital-actions, l'essaimage franchisé. L'originalité de cette recherche repose également sur la mobilisation d'une double grille théorique, celle de l'innovation sociale et celle des tensions et paradoxes pour analyser un cas de changement organisationnel vécu dans trois EÉS concernées par un projet d'essaimage franchisé.

En outre, cette recherche comporte un caractère novateur en raison du sujet traité et du nombre limité d'études l'abordant sous l'angle de la diffusion des innovations et des tensions et paradoxes organisationnels. Aussi, la recension des écrits menée au premier chapitre représente une contribution d'ordre théorique dans la mesure où peu d'écrits font un tel état de la question (duplication et essaimage franchisé). Ce mémoire contribue à l'avancement des connaissances dans le champs de la typification des différentes stratégies de changement d'échelle en économie sociale en faisant la description d'une stratégie en particulier, soit celle de l'essaimage franchisé. Il permet de mettre en perspective la théorie de la diffusion des innovations de Rogers (2003) dans le contexte d'une innovation sociale et ajoute un éclairage à la littérature sur l'articulation des tensions paradoxales en ÉS.

Le travail de recherche effectué a permis de recenser les différentes terminologies employées pour désigner la stratégie de duplication puis de proposer une définition à partir de celles recensées dans la littérature. Notre contribution relève aussi du regard original que nous portons sur le projet d'essaimage franchisé, c'est-à-dire comme une innovation organisationnelle en soit. Finalement, notre dernière contribution tient du fait d'avoir identifié et classé les tensions entre fonction de la catégorisation d'Audebrand, Camus et Michaud (2017), ce qui n'a pas encore été fait dans le cas de l'étude de l'essaimage franchisé.

En outre, notre construction méthodologique sort des sentiers battus en ce sens qu'elle ne se limite pas à un modèle préétabli (qualitatif, inductif, etc.) (Olivier de Sardan 2013). Par exemple, bien que nous ayons procédé de manière itérative, ouverte et inductive, nous avons fait de multiples allers-retours entre la théorie et le terrain. Selon Olivier de Sardan (2013), le fait de produire « [...] des assemblage inédits (ou du moins rares) est dès lors un bon moyen de découvrir des choses nouvelles... » (p.129). En somme, du point de vue scientifique, notre contribution est prometteuse en ce sens qu'elle comble une lacune dans les connaissances sur les tensions paradoxales associées à la mise en place d'une stratégie d'essaimage franchisé et qu'elle propose une nouvelle façon de le conceptualiser. Des travaux ultérieurs pourraient palier aux limites de ce mémoire, par exemple en proposant des recherches dont la contribution serait théorique. Lors de la lecture de travaux de recherche, plusieurs auteurs ont

mis de l'avant les insuffisances théoriques en lien avec l'essaiage franchisé. Ces résultats appellent à des approfondissements.

6.6 La contribution à la pratique

Pour la pratique, ce mémoire offre des pistes de réflexion et des recommandations aux EÉS désireuses de se lancer dans une démarche d'essaiage franchisé. Au plan managérial, nos conclusions devraient surtout servir aux gestionnaires d'EÉS qui songent à mettre en place une stratégie d'essaiage franchisé. La description du processus ainsi que des tensions qui lui sont inhérentes pourraient par exemple leur permettre de tirer des leçons à partir de l'expérience d'une autre organisation (les bons coups, les défis rencontrés, les écueils à éviter). Les conclusions reposant sur les stratégies de réponse aux tensions devraient particulièrement les intéresser et peut-être leur faire prendre conscience de leurs propres mécanismes de défense. Comme le dit Yip (2009), il importe avant tout de savoir les reconnaître (en soi-même et dans l'organisation) afin de pouvoir éventuellement les surpasser au profit de stratégies actives.

CONCLUSION

Les innovations sont omniprésentes dans la plupart des organisations (Rogers, 1983, p. 349) du fait de l'environnement en constante évolution à l'intérieur duquel elles évoluent (Ientile-Yalenios, 2013). La duplication des innovations sociales par essaimage franchisé suscite depuis quelques années un regain d'attention auprès des chercheurs et acteurs du terrain. Pour le RQIS (2011), le rayonnement des projets socialement innovants « [...] est essentiel à [leur] reconnaissance et, éventuellement, à [leur] institutionnalisation. » (p.4). En plus, la duplication représente une façon de répondre à des besoins non-comblés, par le partage d'un modèle déjà développé et éprouvé par une EÉS avec d'autres entreprises. Si de nombreuses innovations sociales ont fait la preuve de leur capacité à répondre aux enjeux socioéconomiques complexes (chômage de longue durée, vieillissement et isolement, impacts environnementaux lourds...), elles sont généralement marquées par leur caractère expérimental et par un ancrage local fort. Pourtant, dans le contexte actuel de crise économique persistante et de besoins sociaux pressants, il est nécessaire de réfléchir à la « généralisation » de ces innovations afin de permettre à une population plus nombreuse d'en bénéficier et ainsi en amplifier les impacts sociaux positifs.

Ainsi, la duplication des initiatives socialement innovantes, notamment par essaimage franchisé, fait l'objet de plus en plus d'écrits. Notre revue de la littérature nous a permis de constater que ceux qui choisissent d'étudier l'essaimage franchisé sous l'angle des tensions et paradoxes font figure d'exception. Ce mémoire a permis, d'une part, de développer une compréhension globale du processus de duplication par essaimage franchisé et, d'autre part, de circonscrire les principales tensions paradoxales qui le sous-tendent et leurs mécanismes de gestion, à partir de l'analyse du vécu des participants. Les résultats de cette recherche sont conséquents avec les concepts retenus, tirés des écrits de Rogers (2003), d'Audebrand, Camus et Michaud (2017) et de Smith et Lewis (2011).

Tel que mentionné au troisième chapitre, nous sommes conscients des difficultés de généralisations associées à l'étude d'un seul cas, qui plus est dans le cadre d'une recherche exploratoire. Des études ultérieures, reposant sur l'analyse d'études de cas multiples ou de questionnaires, permettraient d'approfondir encore davantage nos connaissances du processus de mise en place d'une stratégie d'essaimage franchisé ainsi que des tensions paradoxales qui lui sont inhérentes. De la même façon, nous croyons qu'il serait nécessaire de mener des recherches longitudinales, permettant d'observer de quelle façon ces tensions persistent et évoluent au fil du temps. Ces recherches futures permettraient notamment de déterminer dans quelle mesure les conclusions tirées de ce mémoire sont généralisables à l'ensemble des EÉS se lançant dans une stratégie de diffusion des innovations sociales par essaimage franchisé.

En outre, il nous paraîtrait particulièrement intéressant de mener des études mobilisant différentes approches (quantitative, qualitative, mixte), sondant une plus grande variété de parties prenantes internes et externes (employés, financiers, etc.) et intégrant de nouvelles sources d'information (images, vidéos, émotions, expression musicale/spatiale/kinesthésique, rire, humour, etc.). Concernant ce dernier aspect, rappelons que le nombre de recherches traitant de ces différentes sources d'information est encore relativement limité : « Despite the fact that paradoxes may occur in different modalities (including artifacts, text from archival material, signs, images, gestures, emotions, sounds, or even music), researchers have rarely studied them. We, thus, call for more multi-modal research in paradox studies. » (Andriopoulos et Gotsi, 2017, p.14).

Nous souhaitons conclure ce mémoire en invitant les acteurs en ÉS à réfléchir aux mécanismes à mettre en place pour soutenir le développement de franchises sociales. Existe-t-il des organisations dont on pourrait élargir le mandat actuel et qui pourraient prodiguer un accompagnement aux EÉS voulant essaimer ? Faudrait-il plutôt créer des structures dont ce serait la principale mission ? Quel est le rôle des structures publiques dans le développement et la valorisation des initiatives socialement innovantes ? En Europe, il existe déjà plusieurs structures d'accompagnement au changement d'échelle (Avisé, 2016) et, grâce à notre collaboration avec le TIESS, nous savons qu'il s'en développe progressivement au Québec.

ANNEXE A

THÈMES ET INSTRUMENTS DE MESURE

THÈMES	Grille d'observation	Grille d'entretien	Documents d'archives
Structure organisationnelle	X	X	X
Culture organisationnelle	X	X	X
Caractéristiques du projet	X	X	X
Motifs du changement	X	X	
Objectif du changement	X	X	X
Besoin reconnu, perçu et démontré	X	X	X
Capacité à opérer un changement	X	X	
Adhésion des parties prenantes	X	X	
Mobilisation des ressources	X	X	
Effets structurants sur l'organisation	X	X	
Rôles et gouvernance	X	X	
Relation franchiseur/franchisé	X	X	X
Perceptions et croyances sur le CE en ES	X	X	X

ANNEXE B

GUIDE THÉMATIQUE D'ENTRETIEN

STRUCTURE ORG.	CULTURE ORG.	CARACTÉRISTIQUES DU PROJET	MOTIFS DU CHANGEMENT	OBJECTIFS DU CHANGEMENT	BESOIN RECONNU, PRECU, DÉMONTRÉ	CAPACITÉ A OPÉRER LE CHANGEMENT
Type d'organisation Phase de développement Réseau de partenaires et de soutien Planification stratégique Contexte du projet Structure de prise de décision/organigramme	Mission/vision Valeurs Culture	Secteur d'activité Produits/services R&D (propriété intellectuelle)	Élément déclencheur Initiative du développement Nature des discussions (qui, comment, délibération)	Sur la population visée Retombées organisationnelles Transformations sociales	Outils, processus pour reconnaître le besoin Mesures pour identifier un besoin Possibilité d'exportation du projet (confiance, perception)	Ressources nécessaires Impact social Outils et études à l'appui
ADHÉSION DES PARTIES PRENANTES	MOBILISATION DES RESSOURCES	EFFETS STRUCTURANTS SUR L'ENTREPRISE	RÔLES ET GOUVERNANCE	RELATION FRANCHISEUR/FRANCHISÉ	PERCEPTIONS ET CROYANCES SUR LE CHANGEMENT	
Qui (interne, externe) Résistances (interne, externe) Mesures prises pour favoriser l'adhésion	Humaines Techniques Financières	Impacts organisationnels	Pouvoirs et tensions-dimensions structurelle du CS (interne, externe) Rôles (évaluation) Gouvernance	Aspects techniques Aspects humains Dimension cognitive Dimension structurelle Dimension relationnelle Obstacles et freins	Modèle commercial	

BIBLIOGRAPHIE

Ahlert et al. (2008). Social franchising: a way of systematic replication to increase social impact. Berlin : Bundesverband Deutscher Stiftungen. 6-95.

Aizstrauta, D., Ginters, E. et Piera Eroles, M-A. (2015). Applying Theory of Diffusion of Innovations to Evaluate Technology Acceptance and Sustainability. *Procedia Computer Science*, 43, 69-77. doi: 10.1016/j.procs.2014.12.010

Alexandre, M. (2013). La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple. *Recherches qualitatives*, 32(1), 26-56. Récupéré de [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero32\(1\)/rq-32-1-Alexandre.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero32(1)/rq-32-1-Alexandre.pdf)

Anadón, M. et Guillemet, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? *Recherches qualitatives*, 5(1), 26-37. Récupéré de http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v5/anadon.pdf

Anadón, M., et Savoie Zajc, L. (2009). Introduction : L'analyse qualitative des données. *Recherches qualitatives*, 28(1), 1-7. Récupéré de [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero28\(1\)/numero_complet_28\(1\).pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero28(1)/numero_complet_28(1).pdf)

André, K. et Pache, A-C. (2014). From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 659-675. doi: 10.1007/s10551-014-2445-8

André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A-C. (2014). Changer d'échelle : manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales. Récupéré de <https://www.avise.org/ressources/changer-dechelle-et-maximiser-limpact-social>

Andreani, J-C. et Conchon, F. (2005). Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing.

Andriopoulos, C. et Gotsi, M. (2017). Methods of paradox. *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*. doi: 10.1093/oxfordhb/9780198754428.013.26

- Andriopoulos, C., et Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717.
- Angot, J. et Milano, P. (2003). Comment lier concepts et données ? Dans R-A. Thiétart. et coll. (dir.), *Méthodes de recherche en management*. (2e ed., p.169-187). Paris : Dunod. p.172
- Anney, V. N. (2014). Ensuring the quality of the findings of qualitative research: looking at trustworthiness criteria. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 5(2), 272-281. Récupéré de <https://pdfs.semanticscholar.org/1419/f7b54e6b7f1215717a5056e0709f8946745b.pdf>
- Ardimento, P. et al. (2005). Innovation Diffusion through Empirical Studies. Dans SEKE. 701-706.
- Asemota, J. et Chahine, T. (2017). Social franchising as an option for scale. *Voluntas : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2734-2762. doi: DOI 10.1007/s11266-016-9763-7
- Audebrand, L. (2018a) *Le management responsable : une approche axiologique*. Québec : Presses de l'université Laval.
- Audebrand, L. (2018b). Le management responsable. [Vidéo, 20min et 50sec.]. MOOC. Thématique de l'Audace/niveau macro. Université Laval.
- Audebrand, L. et Michaud, M. (2015). Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale*, (338), 54-68. doi:10.7202/1033873ar
- Audebrand, L., Camus, A. et Michaud, V. (2017). A Mosquito in the Classroom: Using the Cooperative Business Model to Foster Paradoxical Thinking in Management Education. *Journal of Management*, 41(2), 216 -248.
- Austin, J., Stevenson, H. et Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both ? *Entrepreneurship theory and practice*. 1-22.
- Avenier, M-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management et Avenir*, 43(3), 372-391. doi:10.3917/mav.043.0372
- Avenier, M-J. et Thomas, C. (2012). À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité. *Le Libellio d'Aegis*. 8(4). 13-27. Récupéré de

<http://lelibellio.com/wp-content/uploads/2015/10/vol.-8-n°-4-pages-13-à-27-Avenier-M-J.-Thomas-C.-2012-A-quoi-sert-lépistémologie-dans-la-recherche....pdf>

Avisé. (2014a). Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales. Récupéré de https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201401_avise_note_chgtechelle_is.pdf

Avisé. (2014c). Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer. Récupéré de http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategiepourchangerdechelle_0.pdf

Avisé. (2016). Cartographie des dispositifs d'accompagnement à la consolidation et au changement d'échelle. Récupéré de https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20190430/avise_20190430_cartoconsocgtechelle_vfinale.pdf

Avisé. (2019). Changer d'échelle. Récupéré de <https://www.avise.org/entreprendre/changer-dechelle>

Ayerbe, C. et Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37-62.

Baker, E. L. (2004). Principles for Scaling Up: Choosing, Measuring Effects, and Promoting the Widespread Use of Educational Innovation. *Scale up in education*, 1, 37-54.

Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. (1^e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xureb, J-M. (2003). La collecte de données et la gestion de leurs sources. Dans R-A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management* (2e éd., p.224-256). Paris : Dunod.

Baumard, P. et Ibert, J. (2003). Quelles approches avec quelles données. Dans R-A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management* (2e éd., p.82-103). Paris : Dunod.

Bazerman et Moore. (2009). *Judgment in managerial decision making*. (7e éd.) New York: Wiley.

Beech, N. et al. (2004). Paradoxe as invitation to act in problematic change situations. *Human relations*, 57(10), 1313-1332.

Bellemare, M-F. (2019). *Quand la franchise devient sociale: manuel de fabrication*. Montréal : Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). Récupéré de http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2019/04/Manuel_Quand_la_franchise.pdf

Bellemare, M-F, Léonard, M et Lagacé-Brunet, P. (2017). *Changer d'échelle en économie sociale : planifier l'essor et décupler les retombées de votre entreprise d'économie sociale*. Montréal : Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). Récupéré de http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2019/02/TIESS-Guide-Ch_Echel.pdf

Ben Aissa, H. (2001). *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? Québec : Université Laval. Récupéré de <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2442-quelle-methodologie-de-recherche-appropriee-pour-une-construction-de-la-recherche-en-gestion/download>

Berelowitz et al. (2015). *Social replication toolkit*. International Centre for social franchising (ICSF). Récupéré de <https://toolkit.springimpact.org/Home>

Bitsch, V. (2005). Qualitative research: A grounded theory example and evaluation criteria. *Journal of Agribusiness*, 23(1), 75-91.

Blais, M., et Martineau, S. (2007). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.

Bloom, P. N et Chatterji, A. K. (2009). Scaling Social Entrepreneurial Impact. *California management review*, 51(3), 114-133.

Bloom, P. N. et Smith, B. R. (2010). Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: Theoretical Development and an Exploratory Empirical Test of SCALERS. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 126-145. doi: 10.1080/19420670903458042

Bollecker, G. et Nodre, T. (s.d). L'évolution des paradoxes organisationnels : le cas d'une organisation de service public évoluant vers le modèle marchand. Récupéré de <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/2-xixeme-conference-de-l-aims/communications/97-levolution-des-paradoxes-organisationnels-le-cas-dune-organisation-de-service-public-evoluant-vers-le-modele-marchand/download>

Bouchard, M. J. (2004). Vers une évaluation multidimensionnelle et négociée de l'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale*, (292), 59-74. doi : 10.7202/1022107ar

Bouchard, M. J. (2006). L'innovation sociale en économie sociale. *Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale : Collection Recherche*, no R-2006-01.

Bouchard, M. J. (2011). L'innovation sociale en économie sociale. Dans M.J. Bouchard (dir.), *L'économie sociale vecteur d'innovation sociale : l'expérience du Québec*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Bouchard, M. J., Cruz Filho, P. et St-Denis, M. (2011). Cadre conceptuel pour définir la population statistique de l'économie sociale au Québec, *Chaire de recherche du Canada en économie sociale : Collection Recherche*, no R-2011-02.

Bouchard, M. J., Cruz Filho, P. et Zerdani, T. (2015). Social enterprise in Quebec: understanding their "institutional footprint". *Canadian journal of nonprofit and social economy research*, 6(1), 42-62.

Bouchard, M.J., Ferraton, C. et Michaud, V. (2008). First steps of an information system on social economy organizations: Qualifying the organizations. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(1), 7-23.

Bouchard et Richez-Battesti (2008). L'évaluation de l'économie sociale et solidaire : une perspective critique et internationale. *Économie et solidarité*, 39(1), 5-13.

Bouchikhi, H. (1998). Living with and building on complexity: A constructivist perspective on organizations. *Organization*, 5(2), 217-232.

Bradach, J. L. (2003). Going to scale. *Stanford Social Innovation Review*, 1, 18–25. Récupéré de https://ssir.org/articles/entry/going_to_scale

Bradach, J. (2010). Scaling impact : how to get 100X the results with 2X the organization. Récupéré de <https://philanthropynewsdigest.org/columns/ssir-pnd/scaling-impact-how-to-get-100x-the-results-with-2x-the-organization>

Bull, M. et Crompton, H. (2006). Business Practices in Social Enterprises. *Social Enterprise Journal*, 2(1), 1-60.

Callon, M., Lhomme, R., et Fleury, J. (1999). Pour une sociologie de la traduction en innovation. *Recherche et formation*, 31(1), 113-126.

Camus. (2017). *Le développement territorial au Québec : une question d'expertise*. Récupéré de <http://www.tiess.ca/le-developpement-territorial-au-quebec-une-question-dexpertise/>

Canada. (2005). Projet de recherche sur les politiques. *Ce qu'il faut savoir sur l'économie sociale : un guide pour la recherche en politiques publiques*. Récupéré de <http://publications.gc.ca/Collection/PH4-23-2005F.pdf>

Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G. et Justis, R. T. (2006). Shifting Imperatives: An Integrative View of Resource Scarcity and Agency Reasons for Franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 23-40. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00108.x

Cele, K. et de Bruin, C. (2015). Insights into Social Franchising : lessons from a Social Franchising Accelerator. Récupéré de https://www.gsb.uct.ac.za/files/1_Insights_Report.pdf

Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation : a promising metaphor for strategic management. *The Academy of Management Review*, 7(1). 35-44. doi: 10.2307/257246

Chalencon, G. et Pache, A-C. (2006). Changer d'échelle. Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entrepreneuriat social. Récupéré de https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/200606_EssesAvisCDD_Doc_duplication.pdf

Chantier de l'économie et de l'emploi. (1996). *Osons la solidarité ! Rapport du groupe de travail sur l'économie sociale*. Montréal : Sommet sur l'économie et l'emploi.

Chantier de l'économie sociale. (2015). Guide de référence sur l'économie sociale. Récupéré de <http://chantier.qc.ca/wp-content/uploads/2017/08/guide-economiesociale-13oct2015.pdf>

Charreire et Durieux. (2003). Explorer et tester : deux voies pour la recherche. Dans R-A. Thiéart et coll., *Méthodes de recherche en management* (2e éd., p.57-81). Paris : Dunod.

Château Terrisse, P. (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire. *Management et Avenir*, 4(54), 145-167. doi : 10.3917/mav.054.0145

Chowdhury, I., et Santo, F. M. (2010). *Scaling Social Innovations: The Case of Gram Vikas*. INSEAD. New York : Palgrave Macmillan.

CGET. (2017). Accompagnement au changement d'échelle des projets locaux socialement innovants : analyse des rôles de l'acteur public. Récupéré de https://www.cget.gouv.fr/sites/cget.gouv.fr/files/atoms/files/etude-innovation-sociale-cget-2017_0.pdf

Clegg, S. R., da Cunha, J. V., et Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human relations*, 55(5), 483-503. doi: 10.1177/0018726702055005425

Cooley, L. et Kohl, R. (2016). *Scaling-up-From vision to large-scale change: a management framework for praticionners*. Washington, DC: Management Systems International.

Constas, M. A et Brown, K. L. (2007). Toward a program of research on scale-up: analytical requirements and theoretical possibilities. Dans B. Schneider et S-K. McDonald, *Scale-up in education: ideas in principle*. (247-258). Maryland : Rowman & Littlefield Publishers.

Contandriopoulos, A-P. *et al.* (2005). *Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur ltée.

Comeau *et al.* (2002). L'économie sociale et le Sommet socioéconomique de 1996 : le bilan des acteurs sur le terrain. *Nouvelles pratiques sociales*, 15(2), 186–202. Récupéré de <https://www.erudit.org/fr/revues/nps/2002-v15-n2-nps722/008923ar.pdf>.

Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of public and cooperative economics*, 75(1), 11-32. doi: 10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x

Cossette, P. (2009). *Publier dans une revue savante : les 10 règles du chercheur convaincant*. Canada : Presses de l'Université du Québec.

CRISES. (2008). Portrait statistique de l'économie sociale de la région de Montréal. Récupéré de https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/administratives/economie_sociale/portrait_economie_sociale_montreal.pdf

CRISES. (2019). Présentation. Dans *À propos*. Récupéré de <https://crises.uqam.ca/a-propos/presentation/>

D'Amours, M. (1999). Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec. Cahier du Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS), 99-05.

D'Amours, M. (2002). Économie sociale au Québec : Vers un clivage entre entreprise collective et action communautaire. *Revue internationale de l'économie sociale*, (284), 31–44. doi: 10.7202/1022268ar

D'Amours, M. et Malo, M-C. (1999). Modèle québécois d'économie sociale : reconfiguration du modèle de Desroche. Cahier du CRISES. Working Papers. ET9912.

Davies, A. et Simon, J. (2013). *5eme Conférence internationale sur la recherche en innovation sociale*. How to grow social innovation: A review and critique of scaling and diffusion for understanding the growth of social innovation. 1-15.

Dees, J. G. (2001). The Meaning of "Social Entrepreneurship". Récupéré de https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf

Dees, J. G., Battle Anderson, B. et Wei-Skillern, J. (2004). Scaling Social Impact Strategies for spreading social innovations. *Stanford Social Innovation Review*, 1(4), 24-32.

Defourny, J. (2005). L'actualité de l'économie sociale : des repères historiques, conceptuels et prospectifs. *Revue Interventions économiques*, 32, 1-20. doi:10.4000/interventionseconomiques.839

De Ketele, J-M. (2010). La recherche scientifique en éducation : Quels critères de qualité ? *Education Sciences & Society*, 1(1), 21-39. Récupéré de http://riviste.unimc.it/index.php/es_s/article/viewFile/38/9

Delannon, N. (2018). Le management responsable. [Vidéo, 24min et 21sec.]. MOOC. Thématique de l'Audace/niveau macro. Université Laval.

Desmarais, D. (2012). *Contre le décrochage scolaire par l'accompagnement éducatif: une étude sur la contribution des organismes communautaires*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Delannon, N. (2018). Le management responsable. [Vidéo, 24min et 21sec.]. MOOC. Thématique de l'Audace/niveau macro. Université Laval.

Doherty, A. M. et Quinn, B. (1999). International retail franchising: an agency theory perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(6), 224-237.

Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques psychologiques*, 10(1), 79-86. doi:10.1016/j.prps.2004.01.004

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. et Grenier, C. (2003). Validité et fiabilité de la recherche. Dans R-A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management* (2e éd., p. 257-287). Paris : Dunod.

Duboloz, S. (s.d). L'adoption d'une innovation organisationnelle et managériale : un processus revisité. Récupéré de <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/25->

xxiveme-conference-de-l-aims/communications/3644-ladoption-dune-innovation-organisationnelle-et-manageriale-un-processus-revisite/download

El Ebrashi, R. (2017). Typology of growth strategies and the role of social venture's intangible resources. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. doi :10.1108/JSBED-03-2017-Q104.

Errasti *et al.* (2003). The internationalisation of cooperatives: the case of the Mondragon Cooperative Corporation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74(4), 553-584.

Fleisch. (2008). Social franchising. Récupéré de https://www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/handbuch_texte/pdf_Fleisch_Social_Franchising.pdf

Furano, K. *et al.* (1995). The essential connection: using evaluation to identify programs worth replicating. Philadelphia. 2-36.

Gagnon. Y-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. (2e éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Galitopoulou, S. et Noya, A. (2016). Synthèse sur le changement d'échelle et la maximisation de l'impact social des entreprises sociales : politiques d'entrepreneuriat social. Récupéré de <https://www.oecd.org/fr/cfe/leed/Policy-brief-Scaling-up-social-enterprises-FR.pdf>

Goldman, K. D. (2003). Planning for Program Diffusion: What Health Educators Need to Know. *Californian Journal of Health Promotion*, 1(1), 123-139.

Goulet et Meyssonier. (2011). Le contrôle des réseaux de franchise. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 17(1), 99-121.

Greenhalgh, T. *et al.* (2004). Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations. 2004. Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629.

Grossman, A. et Rangan, V. K. (2001). Managing Multisite Nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3). 321-337.

Guedri, Z., Hussler, C. et Loubarette, E. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s). *Revue française de gestion*, (3), 13-28.

Hartmann, A. et Linn, J. F. (2008). Scaling up: a framework and lessons for development effectiveness from literature and practice. Wolfensohn Center for Development Working Paper.

Higa et al. (1997). . Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on System Sciences. Organizational Adoption and Diffusion of Technological Innovation: A Comparative Case Study on Telemedicine in Hong Kong, 4, 146-155. doi: 10.1109/HICSS.1997.663375

Higgins, G., Smith, K. et Walker, R. (2008). Social enterprise business models: An Introduction to Replication and Franchising. CEIS. de <http://www.socialeconomy.co.uk/files/CEiSBusinessModelsReport-June2008.pdf>

Holcombe, S. (2012). Lessons from practice : assessing scalability. Washington: World Bank. Récupéré de <http://documents.worldbank.org/curated/en/100841468314670599/pdf/707670ESW0P1190esons0from0Practice.pdf>

Huberman, A. M. et Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes* (1ere éd.). Bruxelles : De Boeck.

Hurley, K. (2016). From social enterprise to social franchise: an introductory guide to achieving scale through replication. Centre for social innovation. Récupéré de https://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/from_social_enterprise_to_social_franchise_-_an_introduutory_guide_to_achieving_scale_through_replication.pdf

Ientile-Yalenios, J. Les conséquences de la résistance organisationnelle à l'institutionnalisation de l'évaluation sur les pratiques des acteurs : analyse à partir de la mise en place de l'évaluation individuelle à l'université française. @GRH, 9(4), 97-121. doi:10.3917/grh.134.0097.

Inspire. (s. d.). Opposite attract: How social franchising cans speed up the growth of social enterprise. Récupéré de <http://www.socialfranchising.coop/uploaded/UKFSN%20socialfranchisingguide.pdf>

Institut de la statistique du Québec. (2019). L'économie sociale au Québec : Portrait statistique 2016. Récupéré de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie-sociale/portrait-economie-sociale-2016.pdf>

Jarzabkowski, P., Lê, J. K. et Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245-280.

- Jensen, M. C. et Meckling, W-H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M. C. et Smith, C. W. (2000). Stockholder, Manager, and Creditor Interests: Applications of Agency Theory (July 1, 1985). *Theory of the Firm (Book)*, 1(1), doi: 10.2139/ssrn.173461
- Jones, M. B. The Multiple Sources of Mission Drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 299-307. doi: 10.1177/0899764007300385
- Josserand, E et Perret, V. (2003). Pratiques organisationnelles du paradoxe. Dans V. Perret et E. Josserand (dir.), *Le paradoxe: Penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses.
- Jowett, A. et Dyer, C. (2012). Scaling up successfully : pathways to replication for educational NGOs. *International Journal of Educational Development*, 32, 733-742. doi : 10.1016/j.ijedudev.2011.12.002.
- Kreiner, Hollensbe et Sheep. (2006). Where is the “me” among the “we” ? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of management journal*, 49(05), 1031-1057.
- Kearney, M. (2003). Définir l'économie sociale au Québec : l'apport de Desroche, Vienney, Defourny et Laville. *Cahier du Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS)*, 04(33).
- Kearney, M. et al. (2004). L'économie sociale au Québec: le regard d'acteurs sociaux. *Cahier du Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS)*, 04(25).
- Klein, J. L. (2017). L'innovation sociale au cœur de l'analyse de la transformation sociale. *Les Cahiers du CRISES. Collection Études théoriques et méthodologiques*. 11-37. (ET1703).
- Koehlmoos, T. P. et al. (2009). The effect of social franchising on access to and quality of health services in low - and middle - income countries. *Cochrane database of systematic reviews*, (1). Récupéré de https://www.who.int/alliance-hpsr/projects/alliancehpsr_csr_scopingreviewsocialfranchising.pdf
- Krogh, G. V. et Cusumano, M. A. (2001). Three strategies for managing fast growth. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 53.
- Lafrance et al. (2006). Scaling capacities: supports for growing impact. 1-23.

Larson, R. S., Dearing, J. W. et Backer, T. E. (s.d). Strategies to scale up social programs: pathways, partnerships and fidelity. Récupéré de <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Strategies-to-Scale-Up-Social-Programs.pdf>

Laville, J.L. et Nyssens, M. (2001). The Social Enterprise: Toward A Theoretical Approach. Dans C. Borzaga, C. et Defourny J. *The Emergence of Social Enterprise*, Londres.

Lebouc. (2018). Le management responsable. [Vidéo, 3min et 38sec.]. MOOC. Thématique du Dévouement/niveau micro. Université Laval.

Lévesque, B. (2002). *Colloque du CQRS au Congrès de l'ACFAS*. Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres ? « Le développement social au rythme de l'innovation ». 1-25.

Lévesque, B. (2013). How the social economy won recognition in Québec at the end of the 20th century. Dans *Innovation and the social economy: The Québec experience*, 25-70. Toronto: University of Toronto Press. doi: 10.3138/9781442695092-004

Lévesque, B. et Mendell, M. (2005). L'économie sociale : diversité des définitions et des constructions théoriques. *Revue Interventions économiques*, 32, Récupéré de <http://interventionseconomiques.revues.org/852>

Lewis, M. W (2000). Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.

Lewis, M. W. et Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149.

Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills : Sage.

Loi sur l'économie sociale. (2013). E-1.1.1. Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/E-1.1.1>.

Lüscher, L.S et Lewis, M. K. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of management Journal*, 51(2), 221-240.

Lyon, F. et Fernandez, H. (2012). Strategies for scaling up social enterprise : lessons from early years providers. *Social Enterprise Journal*, 8(1), 63-77.

Sommer, M. (2018). Systèmes de management collectifs et gestion des paradoxes de la durabilité en petites entreprises. *XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 6-8 juin 2018*. Montpellier : Association internationale de management stratégique.

Marlow, D., et Crowne, D. P. (1961). Social desirability and response to perceived situational demands. *Journal of Consulting Psychology*, 25(2), 109-115. doi: 10.1037/h0041627

Mavra, L. (2011). Growing social enterprise: research into social replication. Social Enterprise Coalition. Récupéré de https://www.socialenterprise.org.uk/wp-content/uploads/2019/05/Growing_Social_Enterprise_report.pdf

Mazars. (s.d). *Coûts d'agence*. Récupéré de <https://www.mazars.fr/Accueil/Expertises/Financial-Advisory-Services/Glossaire-Definition/C/Coûts-d-agence>

Malo, M. C., Audebrand, L. K., et Camus, A. (2009). La gestion stratégique des organisations de la société civile. Récupéré de <https://depot.erudit.org/bitstream/003695dd/1/ET0904.pdf>

Malo, M-C. et Vézina, M. (2003). Stratégie, gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers. Les Cahiers du CRISES, Coll. Études théoriques (ET0301). 1-56.

Malo, M-C. et Vézina, M. (2005). Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers : stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles. *Économie et solidarité*, 35(1-2), 100-120.

Malo, M-C. et Vézina, M. et Audebrand, L. (2012). Dynamiques relationnelles et tensions dans le cycle de vie des coopératives. Dans *L'étonnant pouvoir des coopératives : textes choisis de l'appel international de propositions*. Sommet international des coopératives 2012. 539-553.

Mbengue, A. et Vandangeon-Derumez, I. (1999). Conférence de l'AIMS. Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique.

Mendell, M. (2010). Reflections on the evolving landscape of social enterprise in North America. *Policy and Society*, 29(3), 243-256. doi: 10.1016/j.polsoc.2010.07.003

Mertens, S. (dir.) et al., S. et al. (2010). *La gestion des entreprises sociales*. Liège : Edipro.

Micchielli, A. (dir.). (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

Michaud, V. (2011). Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (5), 47-74.

Michaud, V. (2013). Business as a pretext ? Managing social-economic tensions on a social enterprise's websites. *M@n@gement*, 16(3), 294-331.

McLeod Grant, H. et Crutchfield, L. R. (2007). Creating high-impact nonprofits. Récupéré le 20 octobre 2018 de https://ssir.org/articles/entry/creating_high_impact_nonprofits#bio-footer

Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. Récupéré de <https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2006.1.2.145>

Nativel, J-B. (2017). Manager les tensions paradoxales dans l'économie sociale et solidaire : Le cas des MJC. *RECMA*, 344(2), 74-88. doi:10.7202/1039583ar.

Nègre, P. et Kohn, R. (2003). Les voies de l'observation : Repères pour les pratiques de recherche en sciences humaines. Paris : L'Harmattan. Récupéré de <http://www.harmatheque.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/ebook/2747549623>

Njie, B. et Asimiran, S. (2014). Case Study as a Choice in Qualitative Methodology. *Journal of Research & Method in Education*, 4(3), 35-40.

Noiseux et al. (2004). L'apport de la nouvelle économie à la revitalisation des territoires marginalisés. *Les Cahiers du CRISES*, Coll. Études théoriques (ET0421). 1-243.

Olivier de Sardan, J-P. (2013). *Devenir chercheur : écrire une thèse en sciences sociales*. Paris : Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.

Oster, S. M. (1992). Nonprofit organizations as franchise operations. *Nonprofit Management and Leadership*, 2(3), 223-238.

Oster, S. M. (1996). Nonprofit organizations and their local affiliates: A study in organizational forms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 30(1), 83-95.

Oubouali, Y. et Elfah, S. (2017). Méthodologie et Épistémologie en Sciences de Gestion. *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)*, (10), 23-28.

Pache, A-C. et Chalencon, G. (2007). Changer d'échelle : Vers une typologie des stratégies d'expansion géographique des entreprises sociales. *Revue internationale de l'économie sociale*, (305). 32-48. doi : 10.7202/1021509ar

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3e éd.). Paris : Armand Colin.

Pénard, T., Raynaud, E. et Saussier S. (2004). Théories des contrats et réseaux de franchise. *Revue française d'économie*, 18(4), p. 151-191. doi: 10.3406/rfec.2004.1538

Pépin, M. (2017). Une étude de cas comme stratégie de recherche pour documenter l'apprentissage à s'entreprendre d'élèves du primaire. *Recherches qualitatives*, 36(1). 135-158. Récupéré de http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero36/rq-36-1-m-pepin.pdf

Peretz, H. (1998). *Les méthodes en sociologie. L'observation*. Paris : La Découverte (coll. Repères).

Perret, V. et Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R-A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management* (2e éd., p.13-33). Paris : Dunod.

Piaget J. (dir.) (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Encyclopédie de la pléiade. Paris : Éditions Gallimard.

Piotte, J-M. (2010). Dans Nouveaux cahiers du socialisme : Luttés, oppressions, rapports sociaux de sexe. Récupéré de <https://www.cahiersdusocialisme.org/wp-content/uploads/NCS-4.pdf>, 269-275.

Poole, M. S. et Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of management review*, 14(4), 562-578.

Pôle d'économie sociale. (s. d). Revue annuelle. La contribution de l'économie sociale au développement local. Récupéré de <https://chantier.qc.ca/wp-content/uploads/2018/01/revue-des-poles.pdf>

Proulx, J. (2019). Recherches qualitatives et validités scientifiques. *Recherches qualitatives*, 38(1), 53–70. doi : 10.7202/1059647ar

Québec. (2013). E-1.1.1 - Loi sur l'économie sociale. Dans Légis Québec. Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/E-1.1.1>

Québec. (2017). Politique de la réussite éducative : le plaisir d'apprendre, la chance de réussir. Récupéré de http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/politiques_orientations/politique_reussite_educative_10juillet_F_1.pdf

Institut de la statistique du Québec. (2019). *L'économie sociale : Portrait statistique 2016*. Récupéré de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie-sociale/portrait-economie-sociale-2016.pdf>

Quinn, R. E., et Cameron, K. S. (1988). *Paradox and transformation. Toward a theory of change in organization and management*. New York: Ballinger Publishing Company.

Réseau Entreprise Canada. (s.d). *Utiliser l'innovation pour développer votre entreprise*. Récupéré de <https://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---utiliser-l-innovation-pour-developper-votre-entreprise/>

Rice, R. E. et Rogers, E. M. (1980). Reinvention in the innovation process. *Knowledge*, 1(4), 499-514. doi: <https://doi.org/10.1177/107554708000100402>

Riddell, D. et Moore, M-L. (2015). *Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it*. JW McConnell Family Foundation. Tamarack Institute.

Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovation* (3e éd.). New York : The free Press.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovation* (5e éd.). New York : The free Press.

Rogers, E M.. et Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. New York : The Free Press.

Royer et Zarlowski (2003). Le design de la recherche. Dans R-A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management* (2e éd., p.139-168). Paris : Dunod.

RQIS. (2011). *Déclaration Québécoise pour l'innovation sociale*. Récupéré de http://www.rqis.org/wp-content/uploads/2014/08/Declaration_quebecoise_pour_linnovation_sociale1.pdf

RQIS. (s.d). *Qu'est-ce qu'une innovation sociale ?* Récupéré de <http://www.rqis.org/innovation-sociale/>

Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. Dans B. Gauthier, *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données* (5e éd., p. 159-184). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Roy, M. (2016). *L'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale*. Récupéré de http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2016/10/2016_TIESS_Synthese_Entrepreneuriat-social_oct-2016.pdf

Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S. & Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64. doi: 10.1080/19416520.2016.1162422

Sagawa, S. et Segal, E. (2000). Common Interest, Common Good: Creating Value Through Business and Social Sector Partnerships. *California Management Review* 42, 105-122. doi :10.2307/41166035.

Savoie-Zajc, L. (2000). L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD•IST. *Recherches qualitatives*, 21, 99-123.

Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semie-dirigée. Dans Gauthier, B., *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données* (5e éd., p.337-360). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Sivakumar, A., et Schoormans, J. P. (2011). Franchisee selection for social franchising success. *Journal of nonprofit & public sector marketing*, 23(3), 213-225. doi: <https://doi.org/10.1080/10495142.2011.586860>

Smith, W. K. (2009). A Dynamic Approach to Managing Contradictions. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 338-343. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01155.x>

Smith, W.K *et al.* (2012). A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: challenges, leadership skills and pedagogical tools for managing social and commercial demands. *Academy of management learning and education*, 11(3); 463-478. doi: <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0021>

Smith, W. K. *et al.* (2017a). Introduction: The Paradoxes of Paradox. Dans *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*. (p.1-30). doi: 10.1093/oxfordhb/9780198754428.013.30

Smith, W. K. *et al.* (2017b). Adding Complexity to Theories of Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change: Introduction to Organization Studies Special Issue on Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change. *Organization Studies*, 38(3-4),

303–317. doi: 10.1177/0170840617693560 www.egosnet.org/os
<https://doi.org/10.1177/0170840617693560>

Smith, K. K., et Berg, D. N. (1987a). A Paradoxical Conception of Group Dynamics. *Human Relations*, 40(10), 633–657. doi: 10.1177/001872678704001001

Smith, K. K., et Berg, D. N. (1987b). The Jossey-Bass management series and the Jossey-Bass social and behavioral science series. *Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Smith, W. K., Gonin, M. et Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442. doi: 10.5840/beq2C1323327

Smith, B. R. et Kistruck, G. M. (2014). The Impact of Moral Intensity and Desire for Control on Scaling Decisions in Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 677-689.

Smith, W. K et Lewis, M. W. (2011). Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.

Smith, W. K., Lewis, M. W. et Tushman, M. L. (2016). “Both/And” Leadership. Don’t worry so much about being consistent. *Harvard Business Review*. 94(5), 62-70. Récupéré de <https://hbr.org/2016/05/both-and-leadership>

Smith, W. K. et Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536. doi: 10.1287/orsc.1050.0134

Stohl, C., et Cheney, G. (2001). Participatory processes/paradoxical practices: Communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349-407. doi: 10.1177/0893318901143001

Taylor, L., Nelson, P. et Adelman, H. S. (1999). Scaling-up reforms across a school district. *Reading & Writing Quarterly*, 15(4), 303-325. doi: 10.1080/105735699278125

The Conservation Compagny and Public, Private Ventures. (1994). *Building from strength: replication as a strategy for expanding social programs that work*. Philadelphie : Replication and Program Services, Inc.

Thiéart, R-A. (2003). Introduction. Dans R-A Thiéart et coll., *Méthodes de recherche en management* (2e éd., p.1-10). Paris : Dunod.

Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American journal of evaluation*, 27(2), 237-246. doi: <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>

Tracey, P. et Jarvis, O. (2007). Toward a Theory of Social Venture Franchising. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(5), 667-685. doi: 10.1111/j.1540-6520.2007.00194.x

Trethewey, A. et Ashcraft K. L. (2004). Special Issue Introduction Practicing Disorganization: The Development of Applied Perspectives on Living with Tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 81-88. doi: 0.1080/0090988042000210007

Uvin, P., Jain, P. S. et Brown L. D. (2000). Think Large and Act Small: Toward a New Paradigm for NGO Scaling Up. *World Development*, 28(8), 1409-1419. doi: 10.1016/S0305-750X(00)00037-1

Vandangeon-Derumez, I., Grimand, A. et Schäfer, P. (2018). Gérer les paradoxes organisationnels en construisant du sens lors d'une conduite paradoxale du changement. *XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, 6-8 juin 2018. Montpellier : Association internationale du management stratégique.

Van de Ven, A. H. (1991). The Process of Adopting Innovations in Organizations: Three Cases of Hospital Innovations. Dans National Academy of Engineering and National Research Council, *People and technology in the workplace*. 133-323. Récupéré de <https://www.nap.edu/read/1860/chapter/10>

Van de Ven, A. H et Rogers, E. M. (1988). Innovations and Organizations: Critical Perspectives. *Communication Research*, 15(5), 632-651. doi: 10.1177/009365088015005007
 Van der Maren, J-M. (2016). Lire ou écrire une recherche utilisant des données qualitatives : une grille pour analyser et pour préparer une recherche ou une demande de subvention. *Recherches qualitatives*. Hors-série(20). 267-281. Récupéré de http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/HS-20/rq-hs-20-van-der-maren-lire-ou-c-crire.pdf

Vasilachis de Gialdino, I. (2012). L'interprétation dans la recherche qualitative : problèmes et exigences. *Recherches Qualitatives*, 31(3). 155-187. Récupéré de [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero31\(3\)/RQ%2031\(3\)%20Vasilachis.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero31(3)/RQ%2031(3)%20Vasilachis.pdf)

Vince, R. et Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, 17(1), 1-21. doi: <https://doi.org/10.1177/017084069601700101>

Walske, J. M. et Tyson, L. D. (2015). Built to scale: A comparative case analysis, assessing how social enterprises scale. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 16(4), 269-281. doi: 0.5367/ijei.2015.0197

Weber, C., Kröger, A. et Lambrich, K. (2012). Scaling social enterprises—a theoretically grounded framework. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 32(19), 1-15. Récupéré de <https://pdfs.semanticscholar.org/45cb/8b2eafae49025d9ff1f3305a50bcbedb62ea.pdf>

Westley, F. et Antadze, N. (2010). Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2), 2-19. Récupéré de <https://pdfs.semanticscholar.org/8ae1/8a04b3f596783ecadf368adb41143cf40942.pdf>

Wesley, F. et al. (2014). Five Configurations for Scaling Up Social Innovation: Case Examples of Nonprofit Organizations From Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 234–260. doi: 10.1177/0021886314532945

Yin, R. K. (1989). *Case study research: design and methods*. Applied Social Research . Newbury Park: Sage Publications.

Yip, J. (2009). Leading Through Paradox. Leading Across Differences: Cases and Perspectives, 171-179.

Young, D. R. (1989). Local Autonomy in a Franchise Age: Structural Change in National Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18(2), 101–117. doi: 10.1177/089976408901800203

Young, D. R., Bernard, B. et Ramsey, E. A. (2005). Mission-Market Tension in Managing Nonprofit Organizations. Andrew Young School of Policy Studies Research Paper Series. doi: 10.2139/ssrn.895120

Young, D. R, Bania, N. et Bailey, D. (1996). Structure and Accountability: A Study of National Nonprofit Associations. *Nonprofit Management and Leadership*, 6(4), 347-365.

Young, D. et al. (2012) The dynamics and long term stability of social enterprise, Dans J. Kickul et S. Bacq, *Patterns in social entrepreneurship research*, Cheltenham UK and Northampton, MA: Edward Elgar.

Zafeiropoulou, F. et Koufopoulos, D. (2013). The Influence of Relational Embeddedness on the Formation and Performance of Social Franchising. *Journal of Marketing Channels*, 20, 73-98. doi: 10.1080/1046669X.2013.747861