

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA TRAJECTOIRE DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE DES ORGANISATIONS À VOCATION  
SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DANS LE MOUVEMENT DE LA TRANSITION  
SOCIOÉCOLOGIQUE AU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

À LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION PROFIL RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

PAR

CHERYL COLLERETTE

AOÛT 2023

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.04-2020). 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

Ce mémoire est pour moi une aventure. Mais pas une aventure tranquille et planifiée. Non, non. Une aventure où tu oublies ta boussole, où ton sac à dos tombe en bas de la falaise et que tu piles dans un nid d'abeille, parce que tu t'enfuis d'un ours. Par chance, durant ce voyage, j'ai fait de magnifiques rencontres qui m'ont permis de traverser cette jungle et de vivre de belles aventures. Mais surtout, j'ai appris énormément sur moi-même, et malgré ce long parcours rempli d'embuches et de découragements, je suis fière d'avoir choisi ce chemin et d'avoir persévéré.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à cette recherche, aux organismes ayant accepté de participer à ma collecte de données. Un immense merci aux personnes participantes, vous avez été généreuses de votre temps et votre apport est très important autant dans cette recherche que dans mon parcours personnel.

Je remercie Maude Léonard, pour son écoute active, son précieux temps et pour son énorme support. J'ai découvert une femme formidable, une complice et mentore, avec qui je souhaite longtemps collaborer. Je voudrais adresser toute ma reconnaissance aux professeur-es m'ayant guidé dans ma recherche de sujet et de direction de mémoire. Merci à la Chaire de coopération Guy-Bernier, dont Marie-Claude Beaudin, pour qui j'ai aujourd'hui une sincère amitié. L'équipe de recherche en économie sociale (GESOC), tant les professeurs autour de la table que les étudiantes en coulisse. Plus spécialement à une finissante au parcours parallèle, Sara Landry Pellerin avec qui les discussions et les échanges ont toujours apporté une motivation profonde et un avancement dans les projets.

Élizabeth Duboc, ma découverte 2019, merci pour ta détermination et ta mobilisation contagieuse, merci pour ta contribution à nos projets, et sans oublier, ton précieux apport linguistique dans ces pages. Je tiens chaleureusement à remercier l'équipe d'exécutant-es au sein de l'AéMSG. Vous m'avez fait évoluer, cheminer, me questionner, grandir, donner le courage de continuer dans l'adversité.

Pour l'amitié et les beaux projets qui en sont d'écoulés, comme la CITÉ. Cette association étudiante qui est devenue une famille bienveillante et toujours prête à aider et à se mobiliser. Un merci bien spécial à une personne qui m'a vu terminé, qui m'a enduré et épaulé sur les derniers kilomètres, avec qui je partage une merveilleuse complicité et un grand amour, Jérémie Viret.

Et pour mes colocs préférées, Sabrina Desjardins et Lisa Bélanger, vous avez été présente tant pour m'apporter un support physique et mental durant cette épreuve et durant cette quarantaine. Même si

vous ne comprenez pas encore ce que je fais, vos rires et votre présence m'ont apporté grand bien. Mélodie Anne Bisailon, qui a eu le temps d'aimer et créer le petit Charles avant que je puisse terminer.

Pour mes chers parents, merci de m'avoir donné l'autonomie et les outils pour grandir. Ma chère mère, tu m'as donné ta force, ta sagesse, ta générosité et tout ton amour, et je t'en suis tellement reconnaissante. Alexis et Sandrine, mes humains préférés avec qui les rires sont garantis, ces moments m'ont permis de relâcher mon fou, me changer les idées et me motiver pour mieux me concentrer pour la suite. Un merci bien spécial à Judith Lane, tu es une femme inspirante et sans toi, je n'aurais honnêtement pas continué mes études et je n'écrirais présentement ces lignes. Le support des Charbonneau est sans équivoque le plus grand, vous avez toujours cru en moi et cette admiration m'a toujours amené à me surpasser.

## DÉDICACE

Note à moi-même : trouver la meilleure **une**  
citation à insérer ici.

Trouver une citation.

**Citation.**

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ii
DÉDICACE .....	iv
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX .....	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	x
RÉSUMÉ.....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCTION .....	13
CHAPITRE 1 ÉTAT DES CONNAISSANCES .....	16
1.1 Mouvement social et environnemental au Québec .....	17
1.1.1 Nouveaux mouvements sociaux.....	17
1.1.2 Évolution du mouvement et de ses luttes au Québec.....	18
1.2 Transition socioécologique .....	21
1.2.1 Justice sociale et environnementale.....	24
1.2.2 Résilience des communautés.....	26
1.2.3 Décroissance .....	27
1.3 Économie sociale.....	29
1.4 Organisation à vocation sociale et environnementale (OVSE) au Québec.....	32
1.5 Changement d'échelle .....	35
1.5.1 Définition .....	35
1.5.2 Typologie des stratégies .....	35
1.6 Objectifs de la recherche .....	37
1.7 Pertinence scientifique et sociale de la recherche .....	38
CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL .....	39
2.1 Innovation sociale .....	40
2.1.1 Définitions et mise en contexte.....	40
2.1.2 Transformation sociale .....	42
2.1.3 Modèles de l'innovation sociale .....	43
2.2 Trajectoire d'innovation sociale.....	45
2.2.1 Processus d'innovation sociale .....	47

2.2.2	Cycle de vie d'une entreprise d'économie sociale .....	52
2.3	Trajectoire de changement d'échelle .....	54
2.3.1	Étape 1 : les déterminants .....	54
2.3.2	Étape 2 : le processus décisionnel .....	59
2.3.3	Étape 3 : la mise en œuvre   facteurs facilitants et obstacles.....	61
2.3.4	Étape 4 : les retombées attendues .....	63
CHAPITRE 3	MÉTHODOLOGIE.....	65
3.1	Posture épistémologique .....	66
3.2	Étude de cas comme devis de recherche qualitatif .....	66
3.3	Échantillon.....	67
3.4	Collecte de données primaires et secondaires .....	71
3.4.1	Technique de collecte de données primaires .....	71
3.4.2	Instruments de collecte de données primaires .....	73
3.4.3	Documentation des données secondaires.....	74
3.5	Analyse de données qualitatives.....	75
3.6	Critères de scientificité de la recherche et limites.....	81
3.7	Considérations éthiques .....	82
CHAPITRE 4	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	84
4.1	Processus d'innovation sociale des OVSE .....	85
4.2	Stratégies de changement d'échelle.....	88
4.2.1	Étude de cas.....	88
4.3	Trajectoire de changement d'échelle .....	92
4.3.1	Déterminants internes et externes.....	92
4.3.2	Processus décisionnel .....	97
4.3.3	Mise en œuvre de la stratégie   facteurs facilitants.....	98
4.3.4	Mise en œuvre de la stratégie   obstacles .....	107
4.4	Retombées attendues.....	115
4.4.1	Sur la transition socioécologique.....	115
4.4.2	Sur l'organisme .....	117
4.5	Terminologie « changement d'échelle ».....	118
CHAPITRE 5	DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	121
5.1	Processus d'innovation sociale des OVSE .....	121
5.2	Trajectoire de changement d'échelle .....	122
5.2.1	Déterminants internes et externes.....	122
5.2.2	Processus décisionnel .....	124
5.2.3	Mise en œuvre de la stratégie   facteurs facilitants et obstacles .....	125

5.3	Retombées attendues.....	133
5.3.1	Sur la transition socioécologique.....	133
5.3.2	Sur l'organisme .....	135
5.4	Terminologie « changement d'échelle ».....	137
	CONCLUSION .....	139
	ANNEXE A GRILLE D'ENTREVUE.....	143
	ANNEXE B FORMULAIRE DE CONSENTEMENT .....	149
	ANNEXE C GABARIT DE COURRIEL POUR DEMANDE D'ENTRETIEN .....	158
	APPENDICE A SCHÉMA DU CYCLE DE VIE .....	159
	RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE.....	160



## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 L'institutionnalisation du mouvement vert québécois actuel et son interprétation dans d'autres mouvements sociaux et politiques.....	20
Figure 1.2 Le modèle logique de l'économie sociale et les critères de qualification.....	30
Figure 1.3 Sources et modes d'allocation des ressources.....	31
Figure 2.1 Le rayonnement d'une innovation sociale .....	41
Figure 2.2 Schéma global d'un processus d'innovation sociale .....	48
Figure 2.3 Cycle de vie d'une entreprise d'économie sociale .....	53
Figure 2.4 Éléments déclencheurs d'un changement d'échelle d'une innovation sociale .....	55
Figure 2.5 facteurs favorables et obstacles lors d'un processus d'innovation sociale .....	62
Figure 5.1 Le cycle de vie du conseil d'administration.....	131

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Sources et modes d'allocation des ressources des groupes issus du MSE.....	34
Tableau 3.1 Identification des personnes participantes rencontrées.....	69
Tableau 3.2 Présentation des OVSE .....	70
Tableau 3.3 Thèmes et sujets des entretiens.....	74
Tableau 3.4 Tableau design de la recherche .....	78
Tableau 4.1 Trajectoire du processus d'innovation sociale des OVSE .....	86
Tableau 4.2 Tableau des opportunités internes et externes dans les OVSE .....	93
Tableau 4.3 Tableau des facteurs facilitants dans les OVSE.....	98
Tableau 4.4 Sources de financement des OVSE .....	100
Tableau 4.5 Notoriété dans les OVSE .....	103
Tableau 4.6 Tableau des obstacles dans les OVSE .....	108
Tableau 4.7 Conflits d'intérêts dans les OVSE.....	114

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

BAPE	Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
CA	Conseil d'administration
DG	Direction générale
EÉS	Entreprise d'économie sociale
ÉS	Économie sociale
GES	Gaz à effet de serre
GIEC	Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat
IS	Innovation sociale
MSE	Mouvement social environnemental
NMS	Nouveaux mouvements sociaux
OBNL	Organisme à but non lucratif
OVSE	Organisme à vocation sociale et environnementale
PIB	Produit Intérieur Brute
PME	Petites et moyennes entreprises
RA	Rapport annuel
RQGE	Regroupement québécois des groupes en environnement
RSE	Responsabilité sociale et environnementale
RQIS	Réseau québécois en innovation sociale
TISS	Territoires innovants en économie sociale et solidaire
UQAM	Université du Québec à Montréal

## RÉSUMÉ

Cette recherche vise à dresser la trajectoire de changement d'échelle des organismes à vocation sociale et environnementale (OVSE), organisations jouant un rôle dans le mouvement de la transition socioécologique au Québec. Les différents objectifs de ce mémoire sont d'explorer la trajectoire de changement d'échelle des OVSE par les processus et mécanismes mis en place et de capter la perception des retombées du changement d'échelle sur la transition socioécologique. Dans un premier temps, les caractéristiques des OVSE sont présentées, de même que le mouvement social dans lequel ils évoluent. Les différentes stratégies de changement d'échelle et les concepts associés à la transition socioécologique sont également présentés. La création d'une trajectoire de changement d'échelle, fondée sur les concepts et théories de l'innovation sociale, cadre notre contexte et l'analyse de nos données. Dans cette recherche exploratoire, une méthode qualitative permet de répondre adéquatement aux objectifs. Pour ce faire, la sélection de quatre organismes à vocation sociale et environnementale forme l'échantillon pour la création d'études de cas. Dans trois organismes, trois personnes ont participé à la recherche et deux personnes l'ont fait dans le dernier organisme, pour un total de onze entretiens semi-dirigés. Ces données qualitatives ont été analysées de manière systématique et rigoureuse pour construire les résultats de la recherche. Les résultats montrent la trajectoire des changements d'échelle des OVSE et l'impact de leurs activités sur la transition socioécologique au Québec. Les quatre étapes qui caractérisent la trajectoire de changement d'échelle sont les éléments déclencheurs internes et externes, le processus décisionnel collectif et participatif, la mise en œuvre de la stratégie ainsi que ses facteurs facilitants et obstacles, en terminant avec les retombées perçues sur la transition socioécologique. Globalement, cette recherche apporte un éclairage nouveau sur le modèle de l'entreprise d'économie sociale issue du mouvement environnemental, ainsi que les impacts des actions et des stratégies déployées par les OVSE sur la transition socioécologique.

Mots clés : transition socioécologique, changement d'échelle, trajectoire de changement d'échelle, entreprise d'économie sociale, innovation sociale, transformation sociale, mouvement social et environnemental, organisme à vocation sociale et environnementale.

## ABSTRACT

This research aims to map the scaling up trajectory for organizations dedicated to social and environmental causes (ODSE), organizations active in the socio-ecological transition movement in Québec. We follow two distinct objectives, firstly, to explore the scaling up trajectory of ODSEs, through processes and mechanisms put in place, and then to grasp the perception of the impacts of scaling up on the socio-ecological transition. First, the characteristics of ODSEs' are presented, along with the social movement in which they evolve. The different scaling up strategies and the concepts associated with the socio-ecological transition will also be presented. The creation of a scaling up trajectory, based on concepts and theories of social innovation, structures our context and data analysis. In this exploratory research, a qualitative method allows us to properly meets the objectives. To this end, the selection of four organizations dedicated to social and environmental causes formed the sample for the creation of the case studies. In three organizations, three people participated in the study, whereas two people did so in the last organization, for a total of eleven semi-structured interviews. The results show ODSEs' scaling up trajectory and their impact on the socio-ecological transition in Québec. The four stages that characterize the trajectory of scaling up are the internal and external triggers; the collective and participatory decision-making process; the implementation of the strategy as well as its facilitating factors and obstacles; and finally, the perceived impacts on the socio-ecological transition. Overall, this research sheds new light on the value of the social and solidarity economy organization model, as well as the impacts of the actions and strategies deployed by ODSEs on the socio-ecological transition.

Keywords: socio-ecological transition, scaling up, scaling up trajectory, social economy organization, social innovation, social transformation, social and environmental movement, organizations dedicated to social and environmental causes.

## INTRODUCTION

Nous traversons présentement une crise écologique. Depuis les années 1960, la communauté scientifique montre les risques et expose les dangers irréversibles des changements climatiques sur la vie humaine et sur l'environnement (Gendron, 2006). C'est en 1988 que ces préoccupations sont portées par l'ONU et que le Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC) est créé, dans le but d'évaluer les changements climatiques; ses impacts et risques, et de proposer des mesures d'atténuation et d'adaptation (Environnement et Changement climatique Canada, 2020). Selon le dernier rapport du groupe (2022), la température globale aura augmenté à 1,5°C dès les années 2030. L'impact de cette hausse de température est dommageable, puisqu'elle amplifie les événements météorologiques extrêmes, l'extinction d'espèces et la fonte des glaciers (Beny *et al.*, 2022). La vie sur terre est en péril et ces conséquences ne font qu'agrandir le fossé des inégalités sociales et économiques (Bäckstrand *et al.*, 2017). Après de nombreux rapports du GIEC, les recommandations tirées de ces derniers n'ont jamais apporté les résultats souhaités. De multiples accords ont été signés par les gouvernements du monde entier afin de lutter contre les changements climatiques, mais les ententes sont non restrictives et insuffisantes pour éviter les impacts dévastateurs (Shields, 2015). En 2021, la Conférence des Parties (COP) sur les changements climatiques tenait sa 26<sup>e</sup> édition et les engagements pris pour limiter l'augmentation des températures en dessous de 1,5 °C ne sont ni chiffrés ni punitifs (financièrement ou autre) et ne protègent pas les droits de la personne convenablement (United Nations, 2021).

Concrètement, comment agir pour protéger l'environnement? En réalité, plusieurs groupes de citoyen·nes sont mobilisés pour apporter des solutions, revendiquer la justice sociale et écologique et pour protéger nos milieux de vie. Au Québec, le mouvement social environnemental (MSE) a pris de l'ampleur, s'est transformé et a apporté des solutions concrètes pour la protection de l'environnement (Massé *et al.*, 2018). Ces mobilisations ont permis d'apporter de réels changements pour la transition écologique et sociale. Le mouvement a pris forme grâce aux personnes qui se sont mobilisées pour la cause, à court et long terme, et elles ont réussi à faire bouger les choses, à faire changer des politiques (Massé, 2020). Le mouvement social environnemental au Québec est un vecteur de transformation sociale (Saint-Hilaire Gravel, 2012, p.). L'histoire du mouvement environnemental au Québec montre que les groupes engagés pour la cause ont collaboré et ont apporté des changements importants dans notre société (Vaillancourt, 2015).

Selon les besoins et les milieux, les groupes environnementaux sont très diversifiés, par leur mission, leur appellation et le type d'entité (Roy Touchette, 2019). Bien qu'il existe une multitude de groupes au sein du mouvement social environnemental au Québec, leur raison d'être est de répondre aux problèmes environnementaux par diverses solutions et d'atteindre une transformation sociale (Durand Folco, 2019). Malgré leurs différences, les points communs de groupes résident dans leur ancrage à leur milieu et leur relation directe avec un besoin de la population (Guay-Boutet, *et al.*, 2021). Le besoin répondu par le groupe peut être de nature diverse, allant de la protection de milieu naturel, à la sensibilisation, aux pressions gouvernementales, etc. La forme que choisit le groupe pour se structurer est un des éléments qui peut améliorer sa crédibilité et sa pérennité (Massé, 2020). Selon le dernier recensement du Regroupement québécois des groupes en environnement (RQGE), certains groupes sont plus ou moins organisés, mais une grande partie de ceux-ci (87 %) sont enregistrés juridiquement, soit comme organisme à but non lucratif, certains ayant le statut d'organisme de charité au niveau fédéral, ou encore, comme coopératives ou sous forme de regroupements citoyens (Massé *et al.*, 2017).

Plusieurs organisations à vocation sociale environnementale enregistrées comme organisme à but non lucratif (OBNL) ont vu le jour au Québec afin d'intervenir et diminuer les impacts liés aux changements climatiques, de réduire les inégalités liées aux problèmes environnementaux (Massé, 2020), en plus de jouer un rôle dans le mouvement de la transition écologique. Au fil des années, ces organismes à vocation sociale et environnementale (OVSE) ont mis en place des stratégies de changement d'échelle, propres à leur modèle d'affaires afin d'avoir des retombées positives à plus grande échelle (Bellemare *et al.*, 2017) et ultimement, directement ou indirectement, contribuer à la transition écologique. En quelques mots, le changement d'échelle est un processus d'expansion ou d'adaptation que l'organisation met en place dans le but de mieux répondre à l'ampleur du besoin social, environnemental ou du problème abordé (Weber *et al.*, 2012). Les retombées positives souhaitées par l'organisation peuvent être de nature sociale, environnementale, structurelle, culturelle et/ou politique selon sa mission (Bellemare *et al.*, 2017). C'est ainsi que l'ensemble des solutions innovantes et de leurs répercussions positives sur la société participent à une transformation sociale (Alvord *et al.*, 2004a). Étroitement liées, les solutions apportées dans les OVSE via le changement d'échelle sont un instrument de transformation sociale pour la transition écologique. Bien que l'objectif initial soit d'atteindre une transformation sociale via une solution nouvelle, comment s'opèrent concrètement ces stratégies de changements d'échelle? Quel est le contexte des organisations lors de la mise en place d'un changement d'échelle? Quels sont les obstacles et les facteurs facilitants dans ce processus? Et finalement, est-ce que les stratégies mises en place ont le potentiel d'aider

les OVSE à atteindre leur mission, dont la majeure partie consiste à participer à la transition socioécologique (une transformation sociale)?

L'objectif de cette recherche est de développer des connaissances sur les trajectoires de changement d'échelle des OVSE jouant un rôle dans le mouvement de la transition écologique au Québec. Plus spécifiquement, l'analyse de trajectoires vise à mieux comprendre les éléments internes et externes dans le processus du changement d'échelle : entre autres, mieux comprendre les objectifs et les éléments déclencheurs, puis explorer les différentes stratégies mises en place par les organisations et les déterminants (facteurs facilitants et obstacles) qui viennent affecter de la mise en œuvre du changement d'échelle. Pour terminer, nous cherchons à observer la perception des acteurs et actrices du mouvement social environnemental concernant les retombées potentielles de leurs activités sur la transition socioécologique et sur l'organisation.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi d'analyser des groupes de première ligne : des organisations à vocation sociale et environnementale qui ont comme mission première l'environnement, et qui sont enregistrées légalement au Registraire des entreprises du Québec comme organisme à but non lucratif (OBNL). Plus spécifiquement, ces organismes à vocation sociale et environnementale (OVSE) portent comme mission première la protection de l'environnement et cette mission est indirectement associée au mouvement de la transition socioécologique. Le cadre méthodologique de cette recherche, de nature exploratoire, se caractérise par un devis de quatre études de cas, soit quatre OVSE. Leurs activités et stratégies sont documentées via une cueillette de données qualitatives à l'aide d'entretiens semi-dirigés. À notre connaissance, très peu de recherches ont été faites sur le sujet des organisations à vocation sociale et environnementale, tant empiriquement que scientifiquement.

Le texte suivant est divisé en cinq grands chapitres. Le premier chapitre consiste à la problématisation, c'est-à-dire qu'il dresse l'état des connaissances pour montrer l'intérêt théorique de la recherche. Le second chapitre présente le cadre conceptuel et théorique, ce qui concrétise notre angle d'approche pour l'analyse de nos données. Ensuite, le troisième chapitre décrit la méthodologie utilisée, la présentation de notre échantillon et de notre approche. Le quatrième chapitre montre les résultats de notre étude. En découle le chapitre cinq qui interprète plus largement ces résultats, en reliant ceux-ci à notre cadre analytique et à la littérature. En conclusion, nous revenons sur notre recherche, et les faits saillants de nos résultats et interprétations ainsi que sur diverses pistes de réflexion pour des recherches ultérieures.



## **CHAPITRE 1**

### **ÉTAT DES CONNAISSANCES**

L'état des connaissances montre l'intérêt de cette recherche de manière théorique et vise à mettre en cause la problématique de manière approfondie (Cossette, 2016b). Tout d'abord, ce chapitre présente les concepts clés qui enracinent notre sujet d'étude dans l'objectif de la recherche : le mouvement social et environnemental, la transition socioécologique, l'organisation à vocation sociale et environnementale et le changement d'échelle. Concrètement, ces thématiques sont mises en relation pour composer notre problématisation. Au cœur de notre étude, les organisations à vocation sociale et environnementale (OVSE) seront définies plus en détail, ainsi que le milieu dans lequel elles évoluent, soit dans le mouvement social et environnemental au Québec. Dans leur contexte et en raison de leur structure organisationnelle, les OVSE sont issues de l'économie sociale et s'engagent dans un processus de changement d'échelle. L'état des connaissances sur ces thématiques, leur ancrage et leur importance au sein des OVSE et de notre recherche sont présentés. Par la suite, une démonstration de la pertinence du sujet est faite sur les plans théorique et social et, finalement, la présentation des objectifs de la recherche en lien avec ces concepts clés associés.

Ce chapitre se divise en sept parties et suit un ordre logique de présentation des concepts qui mène à la compréhension de nos objectifs de recherche : 1) le mouvement social et environnemental au Québec; 2) la transition socioécologique et les concepts clés associés; 3) la définition de l'économie sociale et ces implications connexes; 4) la présentation des organismes à vocation sociale et environnementale (OVSE); 5) l'évolution et le contexte des OVSE; 6) la définition et typologie des stratégies de changements d'échelle et; 7) les objectifs et la pertinence scientifique et sociale de la recherche.

## **1.1 Mouvement social et environnemental au Québec**

Selon le dictionnaire (Larousse, 2023), un mouvement social se définit comme un « comportement collectif ayant recours à une forme quelconque d'organisation et se fondant sur une idéologie qui oriente l'action collective, dont le but est la modification ou la transformation d'un ordre social ou d'institutions existantes ». Cette définition mobilise plusieurs éléments centraux : 1) le comportement collectif fait référence au groupe et à la vision commune; 2) une forme quelconque d'organisation réfère à son sens large et inclusif; 3) l'idéologie représente l'objectif commun qui canalise les efforts d'action et; 4) l'objectif de modification d'ordre social représente la transformation sociétale. Dans la littérature, la définition est marquée par deux éléments très importants : l'action d'agir ensemble et la revendication pour une cause contre un adversaire bien identifié, incluant souvent un aspect politique (Neveu, 2015). À cet effet, (Neveu, 1996) définit le mouvement social comme « un agir-ensemble intentionnel, marqué par le projet explicite des protagonistes de se mobiliser de concert. Cet agir-ensemble se développe dans une logique de revendication, de défense d'un intérêt matériel ou d'une "cause" ». Cette définition se veut inclusive pour intégrer une variété de manifestations et de problèmes sociaux, dont les revendications face aux enjeux et conflits liés aux inégalités sociales et de dominations (Maheu, 2005). Les mouvements sociaux ne se réduisent plus uniquement au monde du travail, mais concernent des problèmes de société divers (Starck, 2005).

### **1.1.1 Nouveaux mouvements sociaux**

Dans le même ordre d'idées, la notion de « nouveaux mouvements sociaux » (NMS) représente les nouvelles formes de mobilisations (féministe, écologique, étudiante, etc.) qui ont émergé à la fin des années 1960 (Neveu, 2019). Quatre caractéristiques permettent de bien cerner les NMS : 1) la forme d'organisation et le répertoire d'actions; 2) les valeurs et revendications qui accompagnent la mobilisation; 3) le rapport à la politique et finalement; 4) l'identité de leurs acteurs (Vaillancourt, 2015). Cette identité fait référence aux principes identitaires, c'est-à-dire que les NMS mobilisent un ensemble de personnes diversifié et non homogène, prônant plutôt des valeurs communes qu'appartenant à une même classe sociale (Neveu, 2019). Cette notion identitaire est perçue et ressentie par les acteurs et actrices du mouvement social et environnemental. À partir de son observation comme activiste, Massé (2020) souligne que le mouvement écologique est différent des autres puisque les acteurs mobilisés ont fait le choix de militer pour cette cause, comparativement au mouvement des femmes qui est directement rattaché à l'identité de la personne.

De surcroît, les NMS sont orientés vers la transformation de la société : les citoyen·nes mobilisé·es cherchent à participer activement au développement d'un système social autonome et démocratique, et d'un projet de société juste (Lévesque, 2014). La dynamique de ces actions collectives et solidaires est portée par des valeurs transformatrices, un ancrage territorial et une reconnaissance des personnes mobilisées (Longtin *et al.*, 2021).

Le mouvement social environnemental peut être considéré comme un NMS par sa visée transformatrice, par l'identité et la diversité des personnes mobilisées et par son rapport revendicateur à la politique (Mathieu, 2004). À travers les années, ce mouvement s'est transformé et les revendications, luttes et actions portées ont évolué au même sens qu'un NMS.

### **1.1.2 Évolution du mouvement et de ses luttes au Québec**

Le début du mouvement environnemental au Québec se situe dans les années 1950 et est caractérisé par les premiers groupes de pression pour la défense de droits sociaux et naturels (Bélanger et Lévesque, 2014). La préservation de la nature devient un enjeu de plus en plus important et plusieurs organisations voient le jour avec pour mission de conserver la nature et contrer la pollution de l'eau et de l'air (Jurdant, 1981). Le Québec est riche en milieux et ressources naturelles et son exploitation dans un but économique crée des oppositions de valeurs dans la société (Castonguay, 2006). Au fil des années, différentes luttes et campagnes ont été menées par des groupes au sein du mouvement social et environnemental (MSE) et ont permis de grandes victoires pour la préservation de l'environnement. Parmi celles-ci, nommons la création d'un projet de ministère dédié à l'environnement en 1979; l'adoption de lois et programmes environnementaux comme l'épuration des eaux et le programme de recyclage (Saint-Hilaire Gravel, 2012), ainsi que la création du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) en 1978. Le BAPE a pour mission d'informer et de consulter les citoyen·nes, d'enquêter et d'aviser le ministre responsable de l'environnement afin d'éclairer la prise de décision gouvernementale (BAPE, 2022). Le travail du BAPE permet de faire des recommandations quant aux projets qui affectent l'environnement, mais le gouvernement n'a pas l'obligation de les suivre et donc elles ne sont pas toujours écoutées. En termes de victoires, notons les projets reconnus comme très polluants qui n'ont pas vu le jour à la suite de mobilisations citoyennes comme les 35 centrales nucléaires d'Hydro-Québec jamais construites et le récent rejet du projet d'usine de liquéfaction de gaz naturel GNL Québec, ainsi que la création de plusieurs aires protégées au Québec, pour ne nommer que quelques exemples (Massé, 2020).

À l'extérieur des revendications et des campagnes de sensibilisation, c'est autour des années 1980 que le mouvement social environnemental prend de l'ampleur (Vaillancourt, 1981). Cette expansion se constate

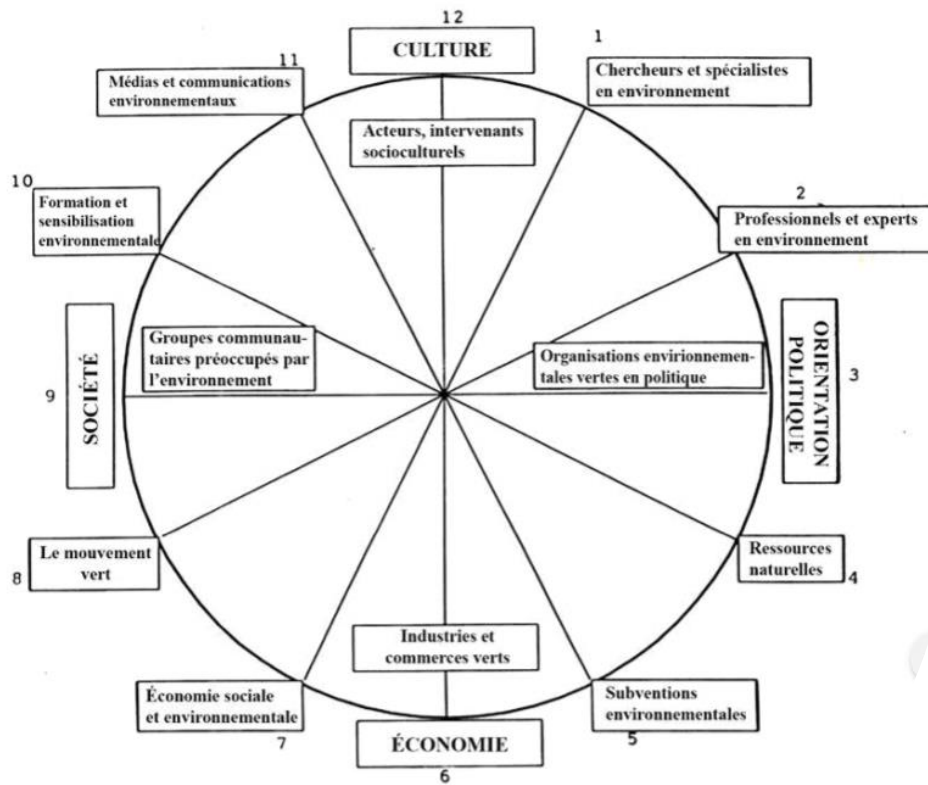
via la diversité des enjeux environnementaux abordés et des acteurs impliqués, allant de la diminution de la couche d'ozone à l'effet néfaste des énergies fossiles, en passant par les pluies acides, jusqu'à la sphère corporative et l'intégration des principes du développement durable (Vaillancourt, 2015).

Depuis les dix dernières années, les groupes du MSE se définissent comme plus inclusifs en termes de lutte sociale et de qualificatif politique (Massé *et al.*, 2018). Dans son texte « L'environnement, c'est intersectionnel » Lourdenie (2021) montre que les luttes environnementales doivent être traitées avec une approche intersectionnelle. Les enjeux environnementaux et les dynamiques de pouvoir subséquentes doivent s'observer de manière simultanée et non hiérarchique pour tendre vers une justice sociale (Lourdenie, 2021). Selon l'étude du Regroupement québécois des groupes en environnement (RQGE) faite auprès de leurs membres en 2017 : 40 % des groupes environnementaux se considèrent aussi féministes; 44 % humanistes; 31 % progressistes; 27 % anticoloniaux; et la même proportion se considèrent anticapitalistes. Cette intersectionnalité, ou transdisciplinarité, s'imbrique dans les luttes et revendications environnementales et permet une notion de justice sociale et environnementale plus globale (Renouard *et al.*, 2020). Par ailleurs, il est possible de remarquer que les enjeux environnementaux sont aujourd'hui plus abordés et pris en considération par les groupes citoyens avec des missions sociales, non directement liés à l'environnement (Vaillancourt, 2015).

L'écosystème actuel du MSE regroupe plusieurs acteurs et actrices, une panoplie d'enjeux, de multiples réalités, des solutions diverses et de nouveaux problèmes qui se manifestent continuellement. Entre les groupes du MSE, il existe de réelles tensions, des prises de positions et des opinions divergentes, ainsi que des missions et visions différentes (Massé *et al.*, 2018). C'est d'ailleurs ce qui rend cet écosystème riche en diversité d'actions, de types de regroupement, de profils d'acteurs impliqués et de transformations, chacun suivant son propre chemin vers la transition écologique. Parmi les critères qui témoignent de la santé du mouvement social environnemental au Québec, « les points phares sont de l'ordre de la diversité des groupes et du mouvement, et de l'évolution positive de celui-ci au fil des ans » (Roy Touchette, 2019, p. 24). Voici quelques exemples de cette diversité en termes de sphères d'actions du MSE : il est possible de lutter pour l'environnement en améliorant des bâtiments, en verdissant des espaces, en créant de nouveaux produits à partir de matières recyclées, en améliorant le réseau de transport actif, etc.

Vaillancourt (2015) identifie douze principaux secteurs institutionnels préoccupés par la protection de l'environnement et le développement durable, répertoriés depuis les années 1990 dans cet écosystème.

Figure 1.1 L'institutionnalisation du mouvement vert québécois actuel et son interprétation dans d'autres mouvements sociaux et politiques



Source : Vaillancourt (2015)

Ce graphique met en relation les actions, les sphères de l'organisation (économie, politique, culture et société) et les types d'organisations. Au total, ce sont douze catégories décrivant des champs d'actions possibles. Dans le cadre de notre recherche, quatre catégories sont particulièrement intéressantes à définir dues à leur similitude avec les OVSE. Leur description permet une meilleure compréhension d'une partie de l'écosystème pertinente à notre étude : les subventions environnementales (catégorie 5); l'économie sociale et environnementale (catégorie 7); le mouvement vert (catégorie 8) et finalement; les groupes communautaires préoccupés par l'environnement (catégorie 9).

D'abord, la catégorie des subventions environnementales fait référence aux fondations qui financent les activités environnementales via des subventions. Ces dons leur permettent de contribuer à la lutte aux changements climatiques et de joindre leur parole à celles des groupes receivers. Ensuite, la catégorie 7 (économie sociale et environnementale) représente les organismes issus de l'économie sociale et environnementale. En considérant les principes de l'économie sociale, ces organismes sont hypothétiquement plus enclins à faire des gestes pour l'environnement puisque leur modèle et leurs principes démocratiques incarnent des valeurs humaines, collectives et similaires aux valeurs des groupes

environnementaux. La catégorie du mouvement vert (8) est celle qui inspire et alimente les actions et les luttes environnementales. Il s'agit des groupes indépendants, qui n'ont jamais eu recours à l'aide gouvernementale, financière ou partenariale afin d'assurer cette indépendance. Pour terminer, la catégorie 9 (groupes communautaires préoccupés par l'environnement) représente les groupes qui prônent une justice sociale et environnementale et des valeurs écologiques bien ancrées (Vaillancourt, 2015).

Ces définitions permettent de classifier et comprendre certaines dynamiques dans l'écosystème. Dans cette recherche, les efforts sont concentrés sur un type d'organisation : les OVSE ayant pour mission de protéger l'environnement et donc, participer indirectement à la transition socioécologique au Québec. Selon la catégorisation présentée, nous considérons que les OVSE sont en partie des groupes communautaires préoccupés par l'environnement et des entreprises d'économie sociale et environnementale. Avant de définir plus amplement les caractéristiques des OVSE, la définition de la transition socioécologique et de ses concepts connexes donneront une vision holistique de notre contexte.

## **1.2 Transition socioécologique**

Bien que l'on parle des problèmes environnementaux globaux depuis plusieurs années, le vocabulaire pour le faire a beaucoup évolué, tout comme les actions et les gestes pour réduire notre empreinte écologique. Du point de vue lexical, la formulation « transition socioécologique » est d'abord utilisée dans le milieu scientifique et son usage s'intensifie depuis les années 2000, parallèlement au déclin du terme « développement durable », qui a trop souvent été exploité pour décrire les pratiques des entreprises capitalistes (Guay-Boutet, *et al.*, 2021). Le terme « développement durable » est critiqué en raison de la contradiction qu'il implique entre le désir de croissance économique (développement) et la nécessité de protéger l'environnement (durable) (Gendron, 2006).

Aujourd'hui, le terme davantage employé dans le milieu social, communautaire et politique, est celui de la « transition écologique ou socioécologique ». Plus révélatrice, cette expression signifie qu'une transition vers une nouvelle réalité est nécessaire afin d'atteindre une justice sociale et environnementale. Si un certain développement économique existe, il doit d'abord tenir compte de ces enjeux (Klein *et al.*, 2019). Les différentes expressions de transitions les plus couramment utilisées par les acteurs institutionnels sont : transition énergétique, transition vers une économie verte, économie faible en carbone, économie émergente, croissance verte et villes et quartiers en transition (OECD, 2020).

L'utilisation du terme « transition » désigne le moment où nous devons changer. En considérant la crise écologique actuelle, la transition écologique est inévitable et celle-ci se manifeste par :

[...] des changements graduels dans lesquels de nouvelles institutions robustes sont construites afin d'atteindre de nouvelles finalités. La transition sociale écologique pose donc la question aux institutions [...] de définir le bien-être et la soutenabilité en résolvant les crises écologiques et sociales (Laurent, 2016, p. 6).

Bref, la transition socioécologique se définit par les multiples transformations requises dans nos sociétés pour répondre à la crise écologique actuelle, et ce, depuis les années 1970 (Gendron, 2015). Bien que la destination soit incertaine et que la route ne soit pas plus claire, le vocabulaire est évocateur d'une situation changeante, d'une société qui se bâtit, qui s'invente de jour en jour, au fil des innovations proposées pour l'atteindre (Gendron, 2015). Cette « transition » suggère un passage, celui de notre système actuel vers une réalité plus juste, inclusive et écologiquement viable. Ce passage passe par de multiples changements dans la sphère personnelle, dans nos modes de consommation et de production, ainsi que dans notre approche des biens communs, et applique les principes du vivre ensemble et des pratiques démocratiques (Audet, 2015). La définition suivante est en harmonie avec les solutions aux enjeux environnementaux et aux défis associés (Audet *et al.*, 2022).

[L]a grande transition écologique et sociale [...] [implique de] réinsérer [les valeurs modernes] dans la construction collective d'un projet de société écologiquement et socialement désirable. Dans ce nouveau contexte environnemental, l'éthique pourrait être définie comme le souhait d'une vie accomplie – avec et pour les autres – dans des institutions justes et dans le respect des limites écologiques. (Renouard *et al.*, 2020, p. 138)

Le concept de la transition par Hopkins (2010) fait référence aux initiatives de la transition, qui sont des actions constituant une nouvelle approche évolutive de la durabilité à l'échelle d'une communauté. Toujours selon Hopkins, les initiatives sont basées sur quatre prémisses : 1) se préparer à vivre en consommant beaucoup moins d'énergie, parce que cette réalité est inévitable; 2) le pic pétrolier accompagne un choc énergétique et nos établissements humains et nos communautés manquent de résilience pour y survivre; 3) agir maintenant et collectivement; 4) en se basant sur les limites biologiques et de notre planète, il est possible de concevoir en avance, en stimulant l'intelligence collective, ce mode de vie.

Au-delà de la définition et de ce qu'elle évoque, des transformations institutionnelles et sociétales sont réellement enclenchées tant au niveau local qu'à l'international. Les actions qui contribuent à la logique transformatrice sont les démarches collectives qui déploient des solutions innovantes pour faire face aux changements écologiques et sociétaux en cours (Guay-Boutet, *et al.*, 2021).

À l'échelle municipale par exemple, leur potentiel de transformation est non négligeable. Leur plus petite taille permet une agilité et des changements tant au niveau de l'aménagement du territoire, que des infrastructures et des politiques (Amundsen *et al.*, 2018).

Certaines variantes existent en ce qui concerne la définition de la transition socioécologique, des approches théoriques, des discours, propositions, initiatives, actions et mesures pour y arriver. En d'autres mots, il existe différents modèles de trajectoire vers une société écologique et durable, chacun développé selon l'angle de changements souhaités (Luederitz *et al.*, 2017). Deux modèles de trajectoire aux pôles opposés sont souvent utilisés pour montrer l'éventail des discours : 1) la transition technocentriste et; 2) la transition écocentriste (Béji-Bécheur *et al.*, 2021 ; Gendron, 2015 ; Guay-Boutet, *et al.*, 2021 ; Luederitz *et al.*, 2017).

La transition technocentriste fait référence aux discours de l'économie verte (Guay-Boutet, *et al.*, 2021). Une vision qui ne conteste pas notre système économique actuel et qui mise sur les solutions technologiques aux problèmes et risques environnementaux (Béji-Bécheur *et al.*, 2021). Ce « compromis social » entre l'économie et l'écologie (Gendron, 2015) tient compte de l'amélioration du bien-être et de l'équité sociale dans une économie qui voit les revenus et les emplois croître, tout en réduisant son empreinte sur l'environnement (PNUE, 2011).

De l'autre côté, la transition écocentriste caractérise le discours lié au mouvement citoyen (Guay-Boutet, *et al.*, 2021). Cet angle d'approche définit la transition comme étant un processus social qui nécessite une réorganisation de la part de la société. Ces transformations sociales permettront d'améliorer notre relation à l'environnement et de réduire les inégalités. Deux champs d'action sont possibles selon cette approche : 1) le mouvement citoyen et; 2) les innovations sociales citoyennes. Ces deux avenues sont étroitement interreliées et complémentaires. D'un côté, le mouvement citoyen revendique et manifeste contre les actions politiques nuisibles à la justice sociale et environnementale (Guay-Boutet, *et al.*, 2021). De l'autre côté, les innovations sociales citoyennes font référence aux initiatives à portée transformatrice, plus structurées et structurantes, propulsées par des citoyen·nes (Béji-Bécheur *et al.*, 2021). Sous l'angle de la transition écocentriste, les sections suivantes permettent d'approfondir quelques thématiques et concepts associés à transition socioécologique : la justice sociale et environnementale, la résilience des communautés et la décroissance. À noter que ces concepts sont porteurs d'un caractère idéologique et que selon les contextes, ils peuvent être considérés comme complémentaires ou comme rivaux à la transition socioécologique. Nous avons donc concentré nos recherches sur ce qui les réconcilie.



### 1.2.1 Justice sociale et environnementale

La crise écologique actuelle est une crise à la fois environnementale et sociale, puisque les conséquences qu'engendre chacune de ces crises s'amplifient entre elles (Laurent, 2016).

Les enjeux des changements climatiques sont sociaux, en ce qu'ils vont mettre à jour les inégalités écologiques potentiellement vectrices d'une accentuation des inégalités sociales. La question écologique porte donc en elle la nécessité de penser une autre question : la justice sociale. (Klein *et al.*, 2014, p. 147)

Quant à lui, le concept de justice environnementale s'est développé pour résoudre la problématique des inégalités face à l'exposition aux risques environnementaux (pollutions, déchets, inondations, etc.) et la mise à l'écart des minorités raciales dans l'élaboration de politiques environnementales (Laurent, 2009).

La justice environnementale part du principe que les individus (ou groupes d'individus) ne sont pas égaux face aux dégradations de l'environnement ; que certains subissent plus que d'autres les effets négatifs liés aux conséquences de l'activité humaine ... et qu'il devient impératif de prendre en compte ces inégalités dans l'action politique. (Charles *et al.*, 2007, p. 3).

Les inégalités environnementales touchent trois principales dimensions : 1) l'inégale répartition de la qualité de l'environnement entre les différents groupes sociaux; 2) l'inégal impact environnemental des différents groupes sociaux et; 3) l'inégal impact des politiques environnementales sur les différents groupes (Pye *et al.*, 2008).

Mondialement, les conséquences environnementales dues aux changements climatiques creusent les inégalités et laissent les pays en quête de développement face à une boucle négative (Laurent, 2009). En quelques mots, la boucle négative sociale environnementale est le résultat de l'exploitation des ressources naturelles pour le développement économique. Cette réalité accentue et cause de graves conséquences sur l'environnement, et diminue la qualité des vies humaines aux « bénéfices » de la croissance économique (Laurent, 2009). Par exemple, et pour ne nommer que celui-ci, 97 % de la couverture forestière en Haïti a été détruite, ce qui a accentué l'érosion des sols et diminué de 40 % les précipitations, amoindrissant les possibilités d'irrigation (CIAT, 2020). D'autant plus que l'exploitation de cette forêt n'a pas servi à « développer économiquement » le pays en question. En 2004, les pays « pauvres » représentant 37 % de la population ont contribué à la hauteur de 7 % des émissions totales de CO<sub>2</sub>. De l'autre côté, les pays « riches » qui représentent seulement 15 % de la population mondiale ont contribué à 45 % des émissions de CO<sub>2</sub> (Laurent, 2009).

Bref, nous traversons une crise des inégalités. La transition socioécologique doit tenir compte des questions sociales, pour assurer le bien-être et la soutenabilité des solutions, et mettre fin aux crises

écologiques et sociales (Laurent, 2016). Mais la trajectoire à prendre et les effets de ces changements sont encore à réfléchir et créer (Walker *et al.*, 2004). En réalité, les externalités négatives de certaines actions peuvent entraîner des conséquences considérables sur des populations. Par exemple, si l'objectif de réduire de 37,5 % les émissions de gaz à effet de serre (GES) par rapport au niveau de 1990 d'ici 2030 est atteint (GIEC, 2022), plusieurs secteurs seront touchés et des emplois seront mis en péril (Cazabon-Sansfaçon *et al.*, 2019). Cette dualité entre l'économie et l'environnement a toujours été présente et malheureusement, en défaveur de certaines actions pour l'environnement. Il est donc nécessaire d'aborder ces tensions et d'y trouver des solutions.

Une des solutions proposées pour contrer cette dualité économique et écologique est le concept de transition juste. Ce concept a ainsi émergé des réflexions entre écologistes et syndicalistes, intégrant les enjeux d'équité et de justice sociale à la question de la transition vers une économie faible en carbone (Posca et Schepper, 2020). Entre autres, en intégrant la notion d'intersectionnalité dans les revendications environnementales et dans le discours de la transition socioécologique pour représenter la réalité complexe des luttes sociales et environnementales, et ainsi, proposer une lutte globale, démocratique et égalitaire (Chun *et al.*, 2020). L'intersectionnalité est un outil qui permet de comprendre la problématique globale et d'y inclure l'ensemble des personnes concernées (Chun *et al.*, 2020).

De plus, la notion de justice sociale apporte une piste de solution intéressante concernant l'implication de la communauté. Citée dans l'article sur la théorie critique de Nancy Fraser par Lapointe (2020), la justice sociale selon Nancy Fraser :

[...] est une question de participation égale de toutes personnes concernées aux débats associés à la conception et à la mise en œuvre des arrangements économiques, des modèles culturels et des cadres politiques respectivement associés aux enjeux de distribution, de reconnaissance et de représentation (Lapointe, 2020, p. 15).

À la lumière de ce qui précède, la transition socioécologique doit être une transition juste et participative par et pour la communauté. Pour assurer une justice sociale et environnementale, la transition doit considérer l'ensemble des luttes sociales de manière intersectionnelle et tenir compte de l'intégralité des externalités réelles et potentielles.

Malgré tous les efforts pour réduire les effets néfastes sur l'environnement, notre écosystème humain et naturel subira d'importants impacts. Il est donc essentiel de considérer la résilience des personnes et des communautés dans la transition socioécologique.

### 1.2.2 Résilience des communautés

L'augmentation des catastrophes naturelles et leur risque d'amplification due aux changements climatiques ont fait considérablement augmenter le nombre de recherches entourant la résilience (Kais et Islam, 2016).

Comme première définition, la « résilience est une indication de la persistance des systèmes et de leur capacité à absorber les changements et les perturbations tout en conservant les mêmes relations entre les populations ou les différentes variables d'un état (libre traduction) » (Holling, 1973, p. 14). Les changements et perturbations auxquelles fait référence l'auteur désigne des événements « incertains » de notre environnement qui affectent la population, des situations telles que des fluctuations de la quantité de saumon dans les rivières ou des feux de forêt plus importants qu'à l'habitude (Holling, 1973).

Au travers des années, l'approfondissement de ce champ de recherche a permis d'explorer des notions connexes, des principes et une meilleure délimitation de sa définition (Norris *et al.*, 2008). Actuellement, la résilience fait référence à la capacité d'un écosystème à absorber et s'adapter face à un changement perturbant et imposé (Walker *et al.*, 2004). L'importance dans cette définition est mise sur la dynamique à l'intérieur d'un (éco)système lorsqu'il est perturbé par un changement. Étroitement liée à la résilience, l'adaptabilité est la capacité des personnes et des groupes de personnes à gérer ledit changement, et leurs réactions et actions influencent la résilience (Walker *et al.*, 2006). Par conséquent, la résilience est le résultat de l'adaptabilité. Ces deux notions (résilience et adaptabilité) font référence aux dynamiques à l'intérieur d'un système spécifique ou d'un ensemble de systèmes étroitement liées (Walker *et al.*, 2004).

Pour qu'un (éco)système soit résilient, il doit être diversifié, adaptatif et reconnaître que le changement est constant (Hopkins, 2010). La notion de diversité fait référence à un écosystème varié, composé de plusieurs individus, de types d'institutions et d'entreprises et à leur flexibilité. L'adaptation est la capacité collective à répondre aux changements via des actions collaboratives et locales (Hopkins, 2010).

La dimension collective représente aussi la disponibilité et l'hybridité des ressources, du développement de ces ressources communes, de l'engagement des communautés envers ces ressources, des agent-es actif-ves, des actions collectives et stratégies, ainsi que l'équité dans la communauté (Magis, 2010). La résilience des communautés est décrite comme le processus qui lie un ensemble de capacités d'adaptation en réseau, pour suivre une trajectoire positive d'adaptation d'une population après une perturbation (Norris *et al.*, 2008).

À son origine, cette capacité à s'adapter au changement n'est pas nécessairement souhaitable à long terme, puisqu'en augmentant la résilience d'une société, elle pourra absorber davantage de perturbations avant de changer complètement de « système » (Holling, 1973). La conceptualisation de la résilience est aujourd'hui vue de manière plus globale et propose plutôt la résilience comme vecteur de transformation sociale (Magis, 2010). À ce sujet, la « transformabilité » désigne les actions mises en place dans un système qui visent à modifier fondamentalement la nature de celui-ci (Kais et Islam, 2016). Ces actions ont une visée à long terme et un désir de transformer fondamentalement le système (écologique, économique, sociale ou politique) lorsqu'il n'est plus viable (Walker *et al.*, 2004).

La transition socioécologique génère des actions, des initiatives qui améliorent la résilience des communautés, qui appliquent les différentes dimensions de la résilience collective, comme la création et l'hybridation de ressources, leur disponibilité et des actions collectives et stratégiques. De plus, la transition a une visée de transformation, tout comme la résilience.

### **1.2.3 Décroissance**

Les discours dominants, les politiques publiques et les mesures actuelles favorisent la croissance économique et visent à lutter contre les inégalités (OCDE, 2015). Bien qu'en réalité, la croissance économique creuse les inégalités de nos sociétés, détruit nos écosystèmes et notre environnement (Programme des Nations Unies pour le développement, 2014). Tout d'abord, avant de plonger dans la théorie de la décroissance et ces solutions, une brève immersion dans l'actualité économique et ces notions connexes.

Selon l'OCDE, les perspectives de l'économie mondiale pour 2022 sont analysées sous trois indicateurs : 1) l'énergie; 2) le PIB et; 3) l'inflation (Santos Pereira, 2022). En fonction de chaque indicateur, des graphiques nous montrent et organise des informations pour qu'on en tire des constats. Pour l'énergie, par exemple, la situation est très grave, la proportion du Produit Intérieur Brute (PIB) consacrée à la consommation d'énergie est de (17,7 %), ce qui représente un très haut risque de perturbation sur l'approvisionnement et l'augmentation de l'inflation (OCDE, 2022). Ce rapport est très alarmant et considère que l'économie mondiale est confrontée à de lourdes difficultés, un ralentissement de la croissance et une inflation accentuée en 2023. Plusieurs mesures et décisions monétaires et budgétaires sont suggérées pour affronter ces difficultés et espérer une croissance du PIB (Santos Pereira, 2022). Relativement à cet indicateur, le PIB représente une véritable boussole économique et est utilisé à l'échelle mondiale. Le PIB (Produit Intérieur Brut) se définit comme :

une mesure générale de l'activité économique d'un pays fondée sur la valeur marchande totale de tous les biens et services que ce pays produit dans une période donnée. Suivi sur plusieurs années, le PIB peut montrer si l'économie d'un pays croît ou décroît. Un PIB qui augmente témoigne d'une saine économie. Un PIB en baisse indique que le pays ne roule pas à plein rendement ou se trouve peut-être en récession économique. (BDC, 2022)

L'augmentation perpétuelle du PIB est teintée du dogme de la croissance économique éternelle : un monde où production et consommation de biens augmentent sans cesse, où le crédit est abordable, l'agriculture est diversifiée et bon marché et où le progrès comble nos vies (Hopkins, 2010). Cette logique se traduit jusque dans nos vies et notre quotidien, à une consommation massive (capitaliste) et ce principe de marchandisation prédomine dans notre société (Pineault, 2020).

En réalité, « la croissance est non économique et injuste, elle est non soutenable écologiquement et elle ne sera jamais suffisante » (Kallis *et al.*, 2015, p. 27). Elle cautionne les inégalités, détruit notre environnement et laisse impuissant la population face aux conséquences de cette marchandisation (Laville, 2014). Pour illustrer le dérèglement du système, le rapport d'Oxfam sur les inégalités mondiale publié en 2020 montre que : « les richesses des 1 % les plus riches de la planète correspondent à plus du double des richesses cumulées de 6,9 milliards de personnes, soit 92 % de la population mondiale » (Coffey *et al.*, 2020). Cette quête de la croissance économique doit s'arrêter, elle est la source des crises écologiques, sociales et politiques actuelles (Abraham, 2019). Une nouvelle ère doit s'enclencher, celle de la décroissance.

La décroissance vise à briser le paradigme de la croissance économique et la culture de la surconsommation, en proposant une société différente, qui utilise moins de ressources naturelles et qui s'organise ensemble, partage des biens communs, dans la simplicité, l'équité et la convivialité (Kallis *et al.*, 2015). Autrement dit, réaliser la décroissance est possible en appliquant trois principes : 1) produire moins; 2) partager plus et; 3) décider vraiment (Abraham, 2019). En premier lieu, produire moins pour assurer une décroissance réelle et éviter une catastrophe écologique, en imposant des quotas et des lois. Ensuite, pour réduire les inégalités, le principe de partager plus permet un accès juste et équitable à des ressources, via l'application des *communs*. Pour assurer le maintien et l'application de cette proposition, des limites à l'accumulation du capital et à la propriété privée doivent être appliquées. En dernier lieu, le principe visant à décider vraiment représente une manière de vivre ensemble, de manière réellement démocratique, égalitaire et soutenable (Abraham, 2019).

Relativement aux *communs*, cette notion est décrite comme « la reprise collective et démocratique des ressources et des espaces accaparée par les oligopoles privés et les gouvernements » (Dardot et Laval, 2015a, p. 96). Dans la lutte écologique, le terme *commun* intègre une définition plus large des ressources,

pour y intégrer l'ensemble des ressources naturelles pour les protéger contre leur destruction, et pour permettre une gestion communautaire, démocratique, juste, durable et responsable (Dardot et Laval, 2015b). Cette démocratie se concrétise par des actions collectives, et ces coactivités améliorent les capacités de la collectivité et résultent à un ensemble de règles établies collectivement (Ostrom, 2015). Une solution démocratique, sans compromis sur l'aspect écologique ni sur la justice sociale (Helfrich et Bollier, 2015). Un second volet des communs s'ajoute, celui du partage des biens physiques et matériels. Cette utilisation collaborative et complémentaire assure une cohérence avec la décroissance, et vise spécifiquement à produire et consommer moins (Helfrich et Bollier, 2015).

Les principes proposés par la décroissance et les communs correspondent étroitement à la vision de la transition socioécologique, pour un système plus juste, équitable socialement et écologiquement, via des changements dans nos modes de consommations et de productions, dans le partage de biens et des communs, entre autres, par la mise en place de pratiques démocratiques (Audet, 2015).

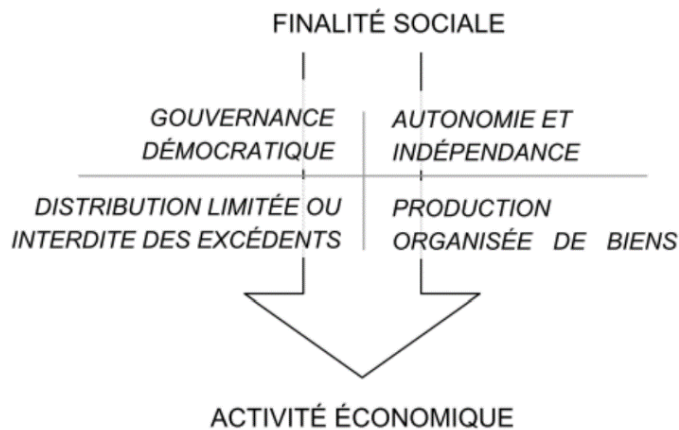
Un des principes pour une économie en transition décroissante proposés par Pineault (2020) est de favoriser l'économie sociale comme forme d'entreprise, ainsi que ces principes de gouvernance, de gestion démocratique et d'autolimitation écologique et sociale. La partie suivante permet de définir plus amplement ce champ d'études.

### **1.3 Économie sociale**

Dans cette section, la définition de l'économie sociale au Québec sera présentée ainsi que quelques caractéristiques propres aux types d'organisation qui la représente, dont l'hybridation des ressources.

Une organisation issue de l'économie sociale doit être légalement constituée en tant qu'entreprise collective (coopérative, mutuelle) et/ou enregistrée en tant qu'organisme à but non lucratif (OBNL) où la mission sociale est entre autres répondue par le biais d'activités économiques (Bouchard, 2011). Par ailleurs, le mode de gouvernance démocratique sous l'application du principe « un membre, un vote » est l'une des caractéristiques qui permettent de qualifier un organisme comme issu de l'économie sociale. Trois autres caractéristiques s'ajoutent à la définition selon le Loi sur l'économie sociale, et doivent absolument être appliquées par l'entreprise d'économie sociale (EÉS) pour s'y qualifier selon la loi en vigueur au Québec (*Loi sur l'économie sociale*, 2013. Chapitre E-1.1.1) : 1) la distribution limitée ou interdite des excédents; 2) l'autonomie et l'indépendance de gestion face à l'État et; 3) la production organisée de biens ou de services (Bouchard *et al.*, 2011). Visuellement, le modèle logique et les critères de qualifications sont représentée par la figure suivante.

Figure 1.2 Le modèle logique de l'économie sociale et les critères de qualification



Source : Bouchard, Cruz Filho et St-Denis, 2011

Le volet social, quant à lui, symbolise l'intégration des valeurs sociales dans les activités de l'entreprise, de telle sorte que son fonctionnement puisse améliorer significativement notre société (Polanyi, 1962). Il est primordial que sa raison d'être et sa priorité soient accordées à la création de valeur (André *et al.*, 2014), via « l'amélioration de la qualité de vie, le bien-être de la population par un développement démocratique et une citoyenneté active » (Bouchard et Lévesque, 2014, p. 137). Au cœur de sa création, l'EÉS se mobilise autour d'une mission et d'une structure fondées sur un ensemble de principes communs qui découlent des valeurs de liberté, d'égalité et de solidarité (Bouchard *et al.*, 2011). De plus, l'EÉS est caractérisée par son potentiel de créer des innovations sociales (Vézina *et al.*, 2017) via : 1) l'expérimentation de nouveaux modèles de fonctionnement (Bouchard, 2011) et; 2) la réalisation de transformations sociales (Bouchard et Lévesque, 2014).

Les activités économiques pratiquées par l'entreprise d'économie sociale (EÉS) peuvent avoir une dominante marchande ou non marchande, organisée selon sa propre structure et l'hybridation de ses ressources. De manière concrète, les revenus marchands doivent provenir de la vente de services ou de produits. Pour les revenus non marchands, ils proviennent des subventions reçues, de dons monétaires, de cotisations des membres, etc. Dans la catégorie non monétaire, considérée comme non marchande, les recettes incluses sont : les contributions en nature, le bénévolat, les commandites, etc. Pour mieux comprendre les différences, voici un tableau récapitulatif.

Figure 1.3 Sources et modes d'allocation des ressources

Source / Mode d'allocation	Échange (marchand)	Redistribution (non marchand)	Réciprocité (non monétaire)
Publique	Contrats, appels d'offres	Subventions « à la mission »	Prêts de services, mises à disposition, contributions en nature
Privée (particuliers et organisations)	Ventes au marché, contrats entre privés	Dons, cotisations, commandites monétaires	Bénévolat, commandites non monétaires, prêts de services, mises à disposition, contributions en nature

Source : Bouchard, Cruz Filho et St-Denis, 2011

Cet amalgame de ressources vise à être dynamique, modifié et combiné, selon le contexte externe et interne de l'organisme. La stratégie d'hybridation des ressources qui sera appliquée par l'EÉS vise à assurer la pérennité de ses activités à court, moyen et/ou long terme (Bouchard *et al.*, 2011). Par ailleurs, pour atteindre ses objectifs sociaux et son plein potentiel, l'entreprise doit être durable et avoir les ressources nécessaires (économique et humaine) (Phillips, 2006).

C'est notamment via un « développement », motivé par le besoin de la communauté et visant à maximiser son impact social, que l'EÉS pourra atteindre une durabilité, même si ce processus est parfois difficile à mettre en place (Phillips, 2006). Cette « croissance », communément appelée dans le secteur de l'entreprise privée capitaliste, désigne le changement d'échelle en économie sociale. Cette thématique centrale sera approfondie ultérieurement dans cette recherche. En résumé, cinq caractéristiques permettent de distinguer les entreprises d'économie sociale : 1) leur statut juridique; 2) leur gouvernance; 3) la redistribution limitée ou interdite des excédents; 4) l'autonomie et l'indépendance et; 5) la production de biens et services.

Juxtaposant la définition de l'économie sociale, de l'hybridation des ressources, ainsi que la valeur de la solidarité et des initiatives citoyennes, se trouve une combinaison propice à l'innovation sociale (Lévesque, 2008).

La mobilisation d'une grande diversité de ressources (marchandes, non marchandes et non - monétaires) permet de parler d'hybridation et donc d'économie plurielle. Alors que la participation citoyenne fonde, en quelque sorte, l'idée d'une économie solidaire. Ces approches théoriques mettent bien en lumière la spécificité institutionnelle de ces initiatives de la société civile et comment ces dernières constituent une matrice favorable à l'innovation sociale. (Bouchard et Lévesque, 2010, p. 13)



Dans le cadre de cette recherche, les OVSE sont issues de l'économie sociale (ÉS). La partie suivante présente les caractéristiques des OVSE, définit plus en détail pourquoi elles sont considérées comme des entreprises de l'ÉS et détaille certains éléments historiques propres à leur narratif.

#### **1.4 Organisation à vocation sociale et environnementale (OVSE) au Québec**

Dans le cadre de cette recherche, notre définition des OVSE est représentée par l'ensemble des groupes écologiques, enregistré de manière formelle auprès d'une instance gouvernementale légalement comme OBNL. Les OVSE portent comme mission première la protection de l'environnement et participent donc, indirectement, au mouvement de la transition socioécologique au Québec. Le choix de ces attributs représente l'intersection entre certaines caractéristiques organisationnelles et le contexte de la transition socioécologique. Le portrait des groupes issus du mouvement social environnemental au Québec est présenté, suivi des éléments ayant créé la définition des OVSE.

Globalement, il existe une multitude de types de groupes, de champs d'action, de causes dans le mouvement social environnemental au Québec.

Au Québec, 80 % des groupes écologiques sont enregistrés comme organisme à but non lucratif, selon le portrait du Regroupement québécois des groupes écologiques (RQGE) dans leur dernière recension en 2017 (Massé *et al.*, 2017). La définition d'un groupe environnemental selon le RQGE se base sur deux critères. Premièrement, le groupe doit se définir comme une association formelle (incorporée) ou informelle (non incorporée), et deuxièmement, les membres conviennent d'une identité de groupe (nom); et d'une mission à caractère environnemental (Massé, 2020). Si un groupe répond à ces critères, il est ensuite classé selon trois types de missions. D'abord, les groupes de première ligne sont ceux ayant comme mission première l'environnement. Ensuite, la deuxième ligne est les groupes alliés, ceux dont la mission première n'est pas de protéger l'environnement, mais qui leur apparaît comme objectif important, quoique secondaire. Et la dernière ligne, qui représente les groupes dits *greenwasher* ou écoblanchisseurs dont la mission serait fautive et détournée, allant même jusqu'à porter un discours nuisible à la protection de l'environnement (Massé, 2020).

Les groupes restent difficiles à définir, à classer ou catégoriser, puisqu'ils évoluent et stagnent à la fois. Certaines revendications sont créées de manières spontanées (pour lutter contre un projet, par exemple : GNL Québec, troisième lien, désinvestissement des énergies fossiles, etc.), d'autres réalisées en continu (amélioration des infrastructures pour la mobilité active, protection des milieux naturels, etc.) et certains enjeux évoluent, mûrissent et se transforment. Le simple fait que les médias parlent de la mobilisation des

étudiant-es pour le climat (*Friday for futur*) comme d'une nouvelle mobilisation, alors qu'en réalité le mouvement environnemental au Québec est né dans les années 1970, laisse croire à une mauvaise compréhension du mouvement et de ces groupes.

En 2018, [...] la parution d'un nouveau rapport alarmant du GIEC, un vrai cri d'alarme. Les changements climatiques amplifient les catastrophes naturelles. Ce [moment] coïncide avec une prise de conscience écologique massive à l'échelle internationale, et une prise de conscience au Québec. Un demi-million de jeunes, de personnes qui marchent pour lutter contre les changements climatiques au Québec (22 septembre 2019). (Rad, 2022)

En parallèle, certaines initiatives citoyennes innovantes visant une transition socioécologique décident de ne pas avoir d'identité juridique et de s'organiser de manière informelle. Selon le recensement du RQGE, ces groupes représentent 13 % de leur échantillon, ce qui représente 6 groupes sur 45. Une des raisons derrière ce choix est pour réduire le profilage<sup>1</sup> politique, selon le RQGE, 97,8 % des groupes perçoivent ce type de profilage (Massé *et al.*, 2018). Ces initiatives citoyennes sont des groupes issus du MSE, bien qu'elles ne soient pas prises en compte dans le cadre de notre recherche, elles apportent des solutions et participent à la transition socioécologique.

Les principaux critères qui déterminent qu'un organisme environnemental est en bonne santé se classent dans l'ordre suivant : les ressources humaines et financières, suivies par la crédibilité et la notoriété de l'organisation (Roy Touchette, 2019). La notion de ressources humaines est représentée par le fait d'avoir un nombre suffisant de membres et sympatisant-es et d'employé-es. Dans un contexte où une grande majorité des groupes environnementaux sont dépendants du bénévolat pour leurs activités, leur bonne santé dépend en grande partie de la mobilisation de leurs membres. En fait, 97,8 % des groupes ont recours au bénévolat et 28,9 % n'ont aucun employé-e, selon le recensement du RQGE (Massé *et al.*, 2017). Sous l'angle des ressources, la principale préoccupation des groupes issus du MSE au Québec est le financement (Roy Touchette, 2019). Le recensement du RQGE trace un portrait des différentes sources de financement de ces groupes. D'abord, 53,3 % se financent via des activités marchandes, comme des conférences, des services, via des contrats, etc., une manière de s'autofinancer et d'allouer les surplus à d'autres activités. Ensuite, 48,9 % se financent via des dons ponctuels et 44,4 % via des cotisations mensuelles. Ce qui correspond à des revenus non marchands privés. En terminant, les financements de type non marchand et public sont des subventions. En voici le détail selon les différents paliers gouvernemental : 44,4 % des groupes reçoivent des subventions provinciales; 31,1 % municipales et; 28,9

---

<sup>1</sup> Être traité de façon différente à cause de pratiques, positions ou communications. Par exemple : intimidation judiciaire, poursuites-bâillons, amendes, injonctions, perte de subventions, audits, etc. (Massé *et al.*, 2018)

% fédérales (Massé *et al.*, 2017). Pour mieux illustrer ces données, en voici le tableau distribué selon les sources et modes d'allocation des ressources marchands et non marchands selon les données du recensement dirigée par le RQGE (2017) :

Tableau 1.1 Sources et modes d'allocation des ressources des groupes issus du MSE

Source Mode d'allocation		Échange (marchand)	Redistribution (non marchand)
Publique			Provinciales : 44,4 % Municipales : 31,1 % Fédérales : 28,9 %
Privée (particuliers et organisations)		53,3 %	Dons : 48,9 % Cotisation : 44,4 %

Ce tableau témoigne de l'importante proportion des ressources financières privées de types marchandes et non marchandes. De plus, il illustre l'importante implication du secteur public non marchand comme sources de financement. Les OVSE ayant une stratégie uniquement portée vers un financement de type non marchand sont potentiellement plus à risque, vu leur dépendance au contexte externe. Selon les principes de l'hybridation des ressources : « ce sont la combinaison équilibrée entre ces trois types de ressources qui peuvent seules garantir aussi bien l'autonomie [...] que leur viabilité économique. » (Eme *et al.*, 1994, p. 142)

La majorité des groupes et organismes environnementaux répondent aux critères précédemment mentionnés sur l'économie sociale. Ces organismes à vocation sociale et environnementale (OVSE) visent à répondre à une problématique sociétale et la viabilité économique est un moyen d'y arriver. Leur objectif n'est pas d'encadrer le marché ou d'atteindre un rendement maximal, leur raison d'être est de servir leurs membres et la cause environnementale qu'ils soutiennent. Les composantes qui ont défini les organisations de l'économie sociale sont la gouvernance démocratique, la propriété collective et des valeurs explicitement affirmées (Lévesque, 2012). Les OVSE sont des initiatives issues de l'économie sociale avec un ancrage fort dans la communauté. Elles réussissent à créer des liens forts avec les autres et sont perçues comme des solutions viables et durables aux crises actuelles (Lévesque, 2012).

En résumé, la définition des OVSE proposée se base sur des critères prédéterminés, caractérisés par celles des organismes légalement constitués en OBNL qui : pratiquent une gouvernance démocratique, redistribuent leurs excédents ou en interdisent la redistribution, sont autonomes et indépendants et font de la production organisée de biens ou de services. En y ajoutant la spécificité des groupes issus du mouvement social et environnemental au Québec, leur mission première vise à protéger l'environnement

et ils emploient des stratégies de changement d'échelle pour maximiser leur impact sur la transition socioécologique.

## **1.5 Changement d'échelle**

### **1.5.1 Définition**

Le terme « changement d'échelle » est utilisé par les entreprises d'économies sociales lorsqu'elles mettent en place une stratégie propre à leur modèle d'affaires dans le but d'avoir des impacts positifs sur la population ciblée à plus grande échelle (Bloom et Smith, 2010). Un changement d'échelle est une stratégie mise en œuvre par une organisation visant un impact social et/ou environnemental positif et d'en maximiser les retombées sociales et/ou environnementales (André *et al.*, 2014 ; Austin *et al.*, 2006).

Plus spécifiquement, il s'agit d'un ensemble de stratégies qui permettent une expansion géographique, organisationnelle ou un agrandissement physique ou une amélioration de la gamme de produits et services (Bellemare *et al.*, 2017). Au lieu d'utiliser un terme comme croissance qui est lié à une rentabilité économique, le terme changement d'échelle est utilisé puisque sa signification (son sens propre) est différente, elle représente mieux le fait que l'organisation souhaite avoir des retombées positives à plus grande échelle sur la société (André *et al.*, 2014).

### **1.5.2 Typologie des stratégies**

Généralement, il est possible de reconnaître six types de stratégies de changement d'échelle classées selon leurs visées respectives (El Ebrashi, 2018).

Le premier type est l'approfondissement, qui désigne l'ensemble des pratiques utilisées par une organisation afin de canaliser ses efforts sur seule activité. L'objectif est de bonifier l'impact et la qualité de l'activité en question (André *et al.*, 2014). Cette stratégie permet de maximiser l'impact qu'a l'organisation sur chaque personne déjà desservie, par exemple, en travaillant sur les causes du problème plutôt que sur les symptômes (André *et al.*, 2014).

Le deuxième type est la diversification, ces stratégies visent à maximiser les retombées sociales que l'organisation a sur les bénéficiaires par le développement de nouvelles activités, nouveaux services ou produits afin de répondre autrement aux besoins ou afin de répondre à un nouveau besoin (Galitopoulou et Noya, 2016). Trois différentes manières de se diversifier sont actuellement observées. D'abord, la diversification verticale est l'ajout d'une activité en lien avec le processus de production, soit par un ajout d'un élément dans la chaîne de production; comme le fait d'offrir la livraison à domicile pour de l'aide

alimentaire auprès des bénéficiaires plus vulnérables. Dans cet exemple, l'activité première de l'organisme est d'offrir de l'aide alimentaire, pour assurer une sécurité alimentaire d'une population vulnérable. L'ajout de son offre de livraison est une stratégie de type diversification verticale puisqu'elle complète la chaîne de production du service. Ensuite, la diversification horizontale se fait par l'ajout d'une activité reliée à l'activité principale. En prenant le même exemple, l'organisme met en place la distribution de plats préparés. Ces petits plats permettent aux bénéficiaires de manger adéquatement, sans cuisiner. Pour terminer, la diversification conglomerale représente un étalement du champ d'activité à un nouveau secteur (Avisé, 2014). Selon notre exemple, l'organisme élargit son offre de service afin d'offrir des sacs à dos à la rentrée scolaire pour les enfants des familles à faible revenu. Ces stratégies font échos, dans la littérature anglophone, à la nomination « *scale up* » et se décrivent comme des stratégies d'expansion dans un autre territoire ou à travers une nouvelle activité (Uvin *et al.*, 2000). Le but étant d'avoir un impact positif plus important sur une plus grande population.

Le troisième type de stratégies est la fusion et comme son nom l'indique, c'est par une mise en commun des actions et structures d'au moins deux organisations afin de renforcer leurs moyens d'action (Galitopoulou et Noya, 2016). Dans certains cas, cette stratégie est utilisée pour assurer la pérennité financière des organismes, précédemment dans une position de fragilité financière. Il peut s'agir d'une fusion-création, qui résulte à la création d'une nouvelle entité pour représenter les membres maintenant fusionnés. L'autre option est la fusion-absorption qui se manifeste par la prise en charge par une des organisations et dans ce contexte, la seconde vient simplement s'y imbriquer (Chalencon et Pache, 2006).

Le quatrième type de stratégies est la coopération. Ces stratégies sont mises en œuvre par au moins deux organisations qui souhaitent partager des connaissances, des services, des expertises ou des compétences afin d'atteindre, ensemble, un but commun (Galitopoulou et Noya, 2016). Différents niveaux de coopération existent : 1) la première est la coopération simple, qui se produit par le partage de ressources durant une période précise; 2) la seconde est la coopération stratégique qui consiste en l'union dans le but de réaliser un projet précis (pouvant mener ou pas à une fusion), et; 3) la dernière est la coopération renforcée qui permet la création d'une nouvelle organisation indépendante des organismes impliqués dans cette création (donc une troisième organisation) (Bellemare *et al.*, 2017).

Le cinquième type de stratégies est la duplication, aussi appelée « *scale wide* » dans la littérature anglophone. Ces stratégies visent à élargir la portée des initiatives vers une population non desservie par la reproduction plus ou moins structurée du modèle d'une organisation dans un contexte similaire. Cette reproduction peut se faire de quatre manières, selon le degré de contrôle exercé par l'organisation

« mère » et selon le degré d'autonomie de l'organisation qui dupliquera le modèle. Brièvement, la première stratégie de duplication est la dissémination, cette stratégie s'observe dans le cas où à l'organisation choisit de partager, de façon volontaire, des informations afin que d'autres puissent s'en inspirer librement (Chalencon et Pache, 2006). La seconde est l'essaimage souple, qui consiste à diffuser de l'information, accompagné d'un suivi plus rigoureux entre l'organisation mère et les duplicatas : certaines règles sont aussi entendues entre les parties et un plus grand contrôle est ainsi fait concernant l'application des principes déterminés (Dees *et al.*, 2004). Ensuite, la stratégie d'essaimage franchisé qui augmente le degré de contrôle par l'organisation créatrice et met des balises encore plus strictes pour le plan de développement de la nouvelle organisation. Pour terminer, la dernière stratégie est l'essaimage centralisé qui se caractérise par un important degré de contrôle de l'organisation mère et un faible degré d'autonomie des duplicatas. Dans la mise en œuvre de cette stratégie, l'organisation mère fait la création de « succursales » en dupliquant le concept sur d'autres territoires, utilisant le même nom. Dans cette stratégie, la gestion est centralisée par l'organisation mère (Zafeiropoulou et Koufopoulos, 2013). Les succursales et le concept de « Renaissance » représentent bien l'essaimage centralisé.

Pour terminer, le dernier type consiste au changement d'échelle systémique, employé pour parvenir à des transformations profondément ancrées, exprimées selon l'expression anglophone « *scaling deep* ». Ces stratégies s'insèrent dans l'ensemble des initiatives innovantes issues d'un mouvement social et visent à avoir des impacts profonds dans la société (Moore *et al.*, 2015). Les actions ciblent la rupture des dysfonctionnements d'un système (Bellemare *et al.*, 2017). Cette catégorie de changement d'échelle est particulièrement intéressante compte tenu du contexte de notre étude. Ces stratégies ont une portée de transformation sociale durable (Moore *et al.*, 2015) et doivent être mises en place par une communauté forte, sensibilisée et vigoureusement impliquée, partageant des valeurs communes (van der Have et Rubalcaba, 2016).

## **1.6 Objectifs de la recherche**

Dans le contexte actuel et historique du mouvement social et environnemental, cette étude vise à explorer les stratégies de changement d'échelle des organisations à vocation sociale et environnementale (OVSE) et à mieux comprendre leur trajectoire. L'aspect historique est mis de l'avant dans le but de bonifier et de contextualiser certaines décisions prises par les organisations en vue de s'ajuster à leur environnement externe et de maximiser leurs retombées. La notion de trajectoire sera documentée et approfondie à travers quatre études de cas, dans l'optique d'explorer les processus mis en place et de mieux comprendre la prise de décision dans une organisation ayant comme mission première la transition socioécologique.

Plus spécifiquement, cette étude vise à explorer la trajectoire d'OVSE et à mieux comprendre : 1) les changements d'échelle opérés et leur mise en œuvre et; 2) les retombées attendues sur la transition socioécologique au Québec et sur l'organisation. Plus spécifiquement, la trajectoire des changements d'échelle est observée en fonction des éléments suivants : les déterminants internes et externes (éléments déclencheurs) et le processus de prise de décision, qui enclenche la stratégie de changement d'échelle. De plus, les différents types de stratégies employées sont explorés, ainsi que les facteurs ayant soutenu (facilitants) et ayant nuit (obstacles) au processus de mise en œuvre. En termes de retombées, elles sont observables via l'analyse des activités des OVSE et la perception des acteurs et actrices concernant leur impact sur la transition socioécologique.

### **1.7 Pertinence scientifique et sociale de la recherche**

D'une perspective théorique, cette étude aide à mieux comprendre la place des organisations à vocation environnementale dans la transition socioécologique au Québec. En plus d'enrichir les connaissances sur les stratégies de changement d'échelle au sein plus spécifiquement d'OVSE au Québec. Cet angle d'analyse permettra d'enrichir et d'approfondir le sujet de la transition socioécologique d'une nouvelle manière, soit en s'appuyant sur les théories et contextes liés à l'innovation sociale, au changement d'échelle et à la transition écologique. Plusieurs recherches portent sur la transition socioécologique et l'implication des entreprises d'économie sociale et solidaire dans son déploiement (Alvord *et al.*, 2004a ; Fontaine, 2017 ; Guay-Boutet, *et al.*, 2021 ; Hopkins, 2010 ; Renouard *et al.*, 2020). De l'autre côté, les recherches sur les changements d'échelle étudient des organismes, sans nécessairement choisir des organismes du milieu environnemental. C'est donc par l'étude de quatre organisations à vocation sociale et environnementale que les concepts de la transition écologique et des stratégies de changement d'échelle seront abordés, un angle d'analyse non encore observé au Québec.

En ce qui concerne le point de vue pratique, plusieurs études portant sur les changements d'échelle ont été converties en guide pratique pour les organisations, par exemple, le guide « *Changer d'échelle en économie sociale* » par (Bellemare *et al.*, 2017) et « *Changer d'échelle; manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales* » par (André *et al.*, 2014). Alors, cette étude pourra enrichir les réflexions déjà entamées sur les changements d'échelle et apporter une nouvelle perspective en ce qui concerne la mise en œuvre de ces stratégies au sein des OVSE.

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL**

Le premier chapitre a brossé l'état des connaissances, qui ont permis d'élaborer les objectifs de la recherche. Concrètement, cela a permis une meilleure compréhension des organisations à vocation sociale et environnementale (OVSE), de leurs caractéristiques et de leurs dynamiques. Ce deuxième chapitre présente les théories et les concepts clés qui serviront d'angle d'analyse pour la suite de la recherche. Ce cadre analytique de référence vise à structurer notre approche théorique, en vue de l'analyse de nos données. Plusieurs définitions, thématiques et concepts sont explorés dans ce chapitre afin de présenter quelques perspectives et, surtout, de construire notre modèle d'analyse.

L'angle de cette recherche est élaboré selon le concept d'innovation sociale dans les entreprises d'économie sociale et solidaire, et de sa trajectoire d'innovation sociale (IS) visant une transformation sociale. De ce point de vue, une des phases du processus d'IS est le changement d'échelle. L'exploration de la trajectoire de changement d'échelle prend tout son sens, en tenant compte des notions et concepts théoriques de l'IS, pour créer son parcours.

Essentiellement, le contexte de notre recherche est représenté par les OVSE, porteuses d'actions collectives au sein du mouvement social environnemental (MSE) au Québec et portée par l'économie sociale, et analysé selon la trajectoire de changement d'échelle.

Ce chapitre comporte trois sections, abordant d'abord le concept de l'innovation sociale, la définition privilégiée selon notre perspective, de sa finalité de transformation sociale et de ses conceptions théoriques. Par la suite, la trajectoire d'innovation sociale est approfondie pour définir chacune des phases de son développement, en fonction du processus d'innovation sociale et du cycle de vie d'une entreprise d'économie sociale. Finalement, la présentation des éléments qui forment la trajectoire de changement d'échelle selon les concepts précédemment présentés.



## 2.1 Innovation sociale

Sans être une expression « fourre-tout » l'innovation sociale (IS) est un terme qui ne fait pas un consensus sur sa définition. En effet, son usage est empreint dans divers secteurs (privé, public et économie sociale), pour différents objectifs, avec différentes approches (entrepreneuriat social, modernisation des politiques publiques et institutionnalisées de l'innovation sociale), dans différents types d'organisations et pour représenter différentes structures (Harrisson et Vezina, 2006 ; Longtin *et al.*, 2021 ; Théron, 2020 ; Vézina *et al.*, 2017). En considérant le cadre de notre recherche, notre approche concernant les OVSE, leur interrelation au mouvement social et leur modèle économique, la définition de l'IS et des concepts en sont teintés.

### 2.1.1 Définitions et mise en contexte

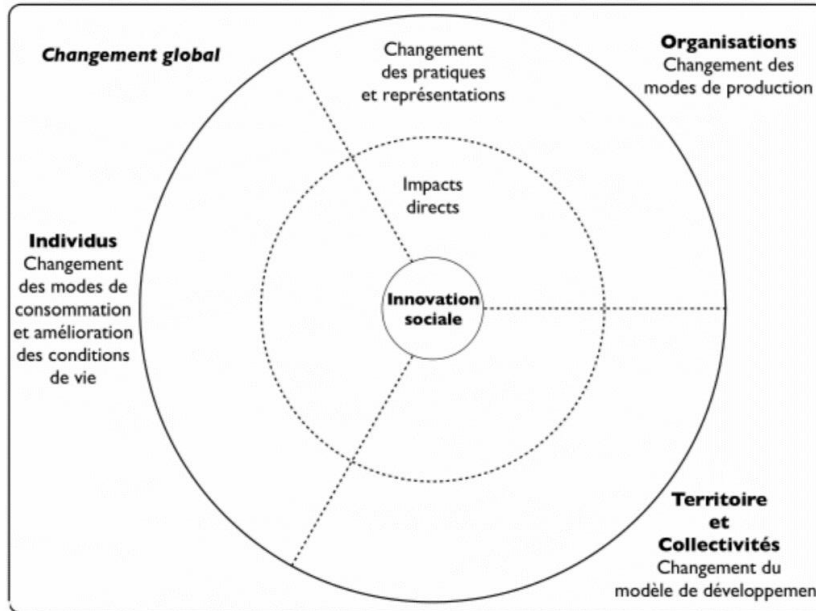
L'innovation sociale est, entre autres, définie comme des actions collectives intentionnelles en vue de produire des changements sociaux, qui visent principalement à réduire un ou plusieurs problèmes sociaux actuels, notamment sur le plan environnemental (Cloutier, 2003). Ce processus collectif est porté par des pratiques solidaires, ancrées dans un territoire, sous un modèle économique pluriel dans une gouvernance participative visant l'*empowerment* des individus (Besançon *et al.*, 2013). L'innovation sociale propulsée par un mouvement social peut agir comme agent de pression sur les gouvernements (Henderson, 1993). Pour tout dire, l'innovation sociale est « une intervention initiée par des acteurs sociaux, pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer une nouvelle orientation culturelle. » (Bouchard et Lévesque, 2014, p. 133). Le Réseau québécois des innovations sociales (RQIS) apporte quelques compléments tangibles à ce concept :

Une innovation sociale est une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant. (RQIS, 2011)

Les éléments de cette définition qui semblent les plus essentiels sont : 1) une solution nouvelle adéquate pour répondre à une problématique sociale de manière durable; 2) portée par un groupe et pour une collectivité et; 3) qui a comme but « ultime » un changement, une transformation. En ce sens, l'innovation sociale, par son processus et par ses résultats, est porteuse d'impacts directs et de changements multiniveaux ciblant : les individus, les organisations, le territoire et les collectivités (Besançon *et al.*, 2013).

Le rayonnement d'une innovation sociale par sa diffusion permet d'accentuer ses retombées potentielles et peut s'illustrer avec la figure suivante.

Figure 2.1 Le rayonnement d'une innovation sociale



Source : Bésançon, Chochoy et Guyon (2013)

La perspective qu'une innovation sociale est portée par l'entreprise d'économie sociale « permet de reformuler et recadrer les questions sociales dans une perspective globale, réfutant la dichotomie entre le social et l'économique, elle-même source de plusieurs problèmes sociaux. » (Bouchard, 2011, p. 9) L'économie sociale représente un cadre institutionnel et organisationnel favorable à l'émergence d'innovation sociale, qualifié même de « laboratoire d'innovation sociale » (Lévesque, 2008, p. 198).

D'un autre côté, il est possible de faire des rapprochements entre la définition de l'innovation sociale et celle d'un mouvement social. La création même d'une initiative, d'une action collective ou de la mise en œuvre d'une solution nouvelle est le reflet d'aspirations sociales, qui peuvent être à la base de mouvements sociaux (Fontan, 2007a). De plus, derrière un mouvement social se trouvent certaines revendications, qui ont une visée de transformation sociale. Le cheminement du processus d'innovation sociale est une chaîne d'événements et d'éléments porteurs de sens pour chaque personne. Ce fort sentiment d'appartenance au mouvement, à la communauté, via un ancrage dans son territoire, permet une reconnaissance, une mobilisation forte et une transformation pour un changement social (Fontan, 2007a). En surcroit, « les innovations sociales se sont explicitement inspirées des projets de société (vision et valeurs) mis de l'avant par les NMS [nouveaux mouvements sociaux] » (Lévesque, 2014, p. 232).

### 2.1.2 Transformation sociale

La manière dont est abordée la transformation sociale dans cette recherche est celle accordant une importance « aux actions individuelles et collectives initiées par des acteurs [et actrices] qui, volontairement ou non, agissent de façon transgressive ou défensive par rapport au cadre institutionnel qui les environne. » (Fontan, 2007b, p. 406) Ces actions, expérimentations et initiatives innovantes, souhaitant répondre aux besoins de la société et luttant contre les inégalités, de manière participative et démocratique, sont source d'innovation sociale (Klein, 2017). Bien que les innovations sociales peuvent être porteuses de transformation sociale, cet enchaînement n'est pas garanti (Lévesque, 2016).

Certaines caractéristiques d'une innovation sociale (IS) favorisent son implication dans une potentielle transformation des sociétés. Concrètement, l'IS doit : 1) répondre à des défis sociaux et environnementaux actuels; 2) viser un impact sociétal à long terme et; 3) être portées par des mouvements sociaux (Lévesque, 2016). De plus, l'innovation sociale a un potentiel transformateur fort, lorsqu'elle est accompagnée d'une solidarité forte et qu'elle vise à répondre à un besoin de la communauté et à des aspirations d'un nouveau paradigme du changement social (Laville, 2016). Ce modèle de l'innovation sociale, qui est imprégné d'une forte solidarité, est le résultat d'une démocratie solidaire « visant à lutter contre les inégalités et en revendiquant la justice sociale à travers des formes d'auto-organisation et une approche des communs » (Laville, 2016, p. 15). Cette démocratie solidaire inclut dans sa définition la notion de démocratie plurielle et d'une économie plurielle, par le partage des espaces et des pouvoirs publics (Laville et Salmon, 2015).

D'un point de vue territorial, l'innovation sociale est « un processus de transformation des règles, d'introduction de coopérations renouvelées et de mise en lien sur les territoires » (Richez-Battesti et Petrella, 2016, p. 370). En considérant le processus comme un vecteur de transformation, ces impacts, si petits soient-ils à l'échelle de la société, peuvent réellement faire une différence. Les innovations sociales renforcent les capacités d'agir des personnes porteuses du projet et des groupes desservis, répondent à un besoin social et donnent accès à certaines ressources nécessaires (Hillier *et al.*, 2004). Ces transformations sont aussi appelées des « micro-changements » et participent au processus global d'une transformation de notre société (Harrison, 2012).

D'un autre côté, les entreprises d'économie sociale sont reconnues pour avoir des structures et fonctionnement internes porteuses d'innovation sociale et d'impacts positifs sur la société. À cet égard, ces impacts peuvent être mis à l'échelle pour atteindre une transformation sociale, en organisant des initiatives en réseau, avec des alliances diversifiées et pertinentes, et en proposant des projets structurants aux instances gouvernementales (Bellemare *et al.*, 2017). Ces changements d'échelle systémiques

souhaitent « agir sur les valeurs, les règles, les normes et les politiques qui orientent le fonctionnement d'une société » (Bellemare *et al.*, 2017, p. 79). Pour réussir, ces initiatives doivent être multipliées et diffusées, avoir une résonance sociale et une reconnaissance élargie (Fontan, 2007b). Notamment en appliquant différentes stratégies de changement d'échelle à long terme, qui cherchent à modifier le cadre institutionnel (El Ebrashi, 2018).

C'est donc sous la perspective « transformationniste » que la transformation sociale concrétise son sens. Selon cet angle, les initiatives d'innovation sociale valorisent la création de capital social via des actions collectives (Durand Folco, 2019). Le capital social vient créer des réseaux d'interrelation entre acteur-trices et citoyen-nes, et leurs actions collectives visent à résoudre une problématique sociale, modifier les rapports sociaux et les normes sociales (Klein, 2017). La finalité de l'initiative sociale contribue au mieux-être des collectivités et à la justice sociale, via des actions intentionnelles, motivées et planifiées (Harrisson, 2012).

Compte tenu de ce qui précède, les OVSE ont un potentiel de transformation de la société, qui se traduit aujourd'hui par leur participation à la transition socioécologique. Ces organismes répondent à des défis sociaux et environnementaux actuels, visent un impact sociétal à long terme et sont portés par le mouvement social et environnemental. Ces organismes participent à la transformation sociale par des micro-changements et contribuent, plus largement, à la perspective « transformationniste ». Pour mieux comprendre le parcours des initiatives sociale ayant un potentiel d'impact positif, la prochaine partie est consacrée à la trajectoire d'innovation sociale et à la définition de ses caractéristiques. D'abord, une brève explication des différentes conceptions de l'innovation sociale est présentée.

### **2.1.3 Modèles de l'innovation sociale**

Au-delà des définitions de l'IS, Durand Folco (2019) conçoit trois modèles conceptuels des trajectoires dans lesquelles les innovations, les acteurs et actrices et les organisations évoluent, basés sur une analyse sociohistorique des événements et des organisations. Sans être le seul modèle ou le plus exhaustif, il représente pour cette recherche des liens incontournables entre les thématiques liées aux mouvements sociaux, à la lutte environnementale et à l'innovation sociale. Entre autres, puisqu'il présente et explique certains mécanismes et décisions organisationnels liés à l'aspect économique, politique et social. Les trois modèles conceptuels seront expliqués selon leurs idéaux types sur l'innovation sociale, sur les pratiques, les logiques et permettent de voir les différents points de vue sur le concept (Durand Folco, 2019). D'abord, le modèle néolibéral, suivi du modèle social-démocrate et pour terminer par le modèle émancipateur, seront présentés brièvement.

### **2.1.3.1 Le modèle néolibéral**

Selon le modèle néolibéral, l'innovation sociale est un outil marchand et entrepreneurial pour la création d'entreprises sociales (Durand Folco, 2019). En ce sens, le modèle néolibéral de l'innovation sociale est représenté par les nouvelles entreprises, vues comme des solutions à des enjeux sociaux centraux et souhaitant répondre à un besoin non comblé par le marché actuel ou par les entreprises traditionnelles. En d'autres mots, sa seule différence avec l'entreprise classique est : sa « finalité sociale » (Abu-Saifan, 2012). Cette marchandisation à valeur sociale prend la forme d'un « capitalisme conscient » (Farrell, 2015). En quelque sorte, il s'agit de solutions créées dans le but de permettre une certaine gestion de la pauvreté et des inégalités par l'amélioration de la capacité de l'individu à prendre des décisions, mais toujours dans une logique d'économie de marché (Bacqué et Biewener, 2015).

Entre la marchandisation et la solidarité, plusieurs organismes n'ont que peu de choix pour assurer leur pérennité. En se pliant aux règles du marché, à des exigences de financement, ils vont assurer leur survie (Defourny et Nyssens, 2013).

### **2.1.3.2 Le modèle social-démocrate**

Ce modèle repose sur la reconnaissance de l'économie sociale au terme de son statut, c'est-à-dire par les associations, coopératives et mutuelles et par le « tiers secteur » comme pilier. Cette approche de l'IS se veut compléter l'offre des services publics et permettre une harmonisation sociale et renouveler le rôle de l'État.

Dans cet esprit de concertation entre le secteur privé, public et associatif, le modèle social-démocrate consiste à reconnaître l'économie sociale par des lois, des politiques publiques, des régulations ou des formes durables de financement. Nous pouvons donc dire que cette conception s'inscrit dans une démarche plus large de reconnaissance institutionnelle, de protection sociale et de redistribution qui ne s'inspire pas d'emblée du modèle de l'entreprise privée. (Durand Folco, 2019)

Sans nécessairement briser ou transformer la société, ce modèle se veut une solution alternative qui s'inscrit dans une économie plurielle afin de sortir des crises économiques et rééquilibrer les inégalités causées par le néolibéralisme (Favreau et Molina, 2000).

### **2.1.3.3 Le modèle émancipateur**

Ce modèle de l'innovation sociale est décrit comme une démarche sociale plus profonde, dans l'auto-organisation des acteurs sociaux et des groupes défavorisés (Durand Folco, 2019). L'objectif d'émancipation individuelle et collective débouche sur un projet de transformation sociale qui, dans les

approches les plus radicales, repose sur une remise en cause du système capitaliste (Bacqué et Biewener, 2015). Dans ce modèle, la notion de statut juridique est plus élargie que celle décrite dans la loi québécoise pour laisser place à l'économie solidaire, laquelle vise une démocratisation plus large de l'économie (Laville, 2011). C'est la combinaison de l'action directe et de pratiques alternatives solidaires que la dynamique de l'innovation sociale émancipatrice prend forme. Les initiatives citoyennes qui sont ancrées dans leur communauté en termes de partages des connaissances, des processus et des solutions sont très similaires avec la définition de « *grassroot innovations* » (Smith *et al.*, 2014). Le mouvement *grassroot* représente un mouvement socialement inclusif (Smith *et al.*, 2014), qui fait front aux politiques, n'a pas peur de choquer et déconstruire le modèle économique actuelle (Vaillancourt, 2015).

Il est possible d'observer chacun de ces idéaux types au sein du mouvement de la transition socioécologique au Québec. La prochaine section traite du processus d'innovation sociale, soit le parcours d'un projet d'innovation sociale. De plus, nous observerons quel idéal-type correspond aux OVSE qui participent à cette recherche.

## **2.2 Trajectoire d'innovation sociale**

En tant que concept, l'innovation sociale englobe l'ensemble des phases et processus dans la mise en œuvre d'une solution novatrice, souhaitant résoudre un problème actuel, ou prévenir des conséquences futures, comme dans le cas d'une solution visant à réduire des impacts environnementaux (Cloutier, 2003). Le processus inclut l'ensemble des acteurs et parties prenantes impliqués, des matériaux utilisés et des ressources nécessaires à sa réalisation (Sabel, 1996). Dès que la démarche d'innovation sociale est enclenchée, elle vise un apprentissage continu, et cet apprentissage est tout aussi important que les conséquences à posteriori (Sabel, 1996). Autrement dit, une « solution originale » qui entraîne des conséquences positives sur le plan social n'est pas explicitement une innovation sociale. Le processus de création et de mise en œuvre doit également répondre à certaines exigences : la solution apportée doit être issue de la coopération d'acteurs diversifiés parmi lesquels figurent les usagers (Sabel, 1996).

De plus, un comité<sup>2</sup> de la revue de la littérature et des pratiques sur l'évaluation des innovations sociales, dirigé par Longtin en 2021, a identifié qu'une pratique socialement innovante implique :

---

<sup>2</sup> Le comité était composé de 19 représentants et représentantes de 18 organismes qui ont participé à 6 groupes de discussion, d'une durée de 2 heures. Ils et elles devaient réfléchir collectivement à leur compréhension de ce qui constitue une pratique ou un projet socialement innovant ainsi qu'à leur rôle de soutien et à leurs pratiques d'évaluation dans le cadre de tels projets.

(1) un changement dans des pratiques et processus normalisés; (2) visant un impact positif sur les « bénéficiaires » et; (3) qui apporte des acquis nouveaux, par exemple en changeant la culture, les schèmes mentaux, le processus de travail, les dynamiques relationnelles ou les rapports de pouvoirs. Plusieurs soulignent l'importance; (4) de la participation des parties prenantes à la co-construction des nouvelles pratiques et (5) de l'ancrage dans les communautés. (Longtin *et al.*, 2021, p. 15)

Afin de comprendre mieux les rouages du processus et des phases d'innovation sociale, il existe deux approches pour conceptualiser leur trajectoire – l'approche entrepreneuriale et l'approche institutionnaliste. Ces deux approches du processus d'innovation sociale sont présentées, ainsi qu'une conclusion sur celle qui sera préconisée dans l'analyse de nos données.

D'abord, l'approche entrepreneuriale définit le processus de manière linéaire, selon le cycle de vie des nouvelles entreprises sociales, expliquant et définissant les différentes étapes dans la mise en œuvre de manière assez similaire et visant un processus de diffusion (Bucolo *et al.*, 2015). L'approche entrepreneuriale a comme avantage d'être pratique pour les personnes praticiennes puisque les modèles proposés sont linéaires et assez simples. Par contre, ils ne tiennent pas compte des dynamiques sociales, des multiples facteurs d'influences, de rétroaction, des secteurs d'activités ou de certaines conditions organisationnelles (gouvernances, ressources, contraintes) (Longtin *et al.*, 2021).

De l'autre côté, l'approche institutionnaliste analyse les phases du processus comme des pôles communicant, avec plusieurs itérations et discussions transversales (Longtin *et al.*, 2021). Cette approche est davantage influencée et réfléchiée dans un contexte sociologique, à la fois des organisations et des institutions sociales, et se compose de quatre phases : 1) l'émergence; 2) l'expérimentation; 3) l'appropriation et; 4) la diffusion (Malo et Vézina, 2004). Dans cette optique, l'approche cherche à considérer tous les effets de l'innovation et de son institutionnalisation, négatifs et positifs, même si ceux-ci sont parfois contradictoires (Longtin *et al.*, 2021). Cette approche reconnaît que les différentes phases du processus comportent : « des allers et retours, des confrontations et alliances, des avancées et des blocages [par lesquels] les acteurs sociaux aboutissent à la transformation organisationnelle et institutionnelle de leurs collectivités et, dans certains cas, à une transformation plus globale de la société » (Klein *et al.*, 2019, p. 2)

Puisque cette approche permet de mieux analyser et comprendre le processus des innovations sociales, dans toute sa complexité et ses dynamiques, notre analyse sera basée sur les phases de cette approche.

### 2.2.1 Processus d'innovation sociale

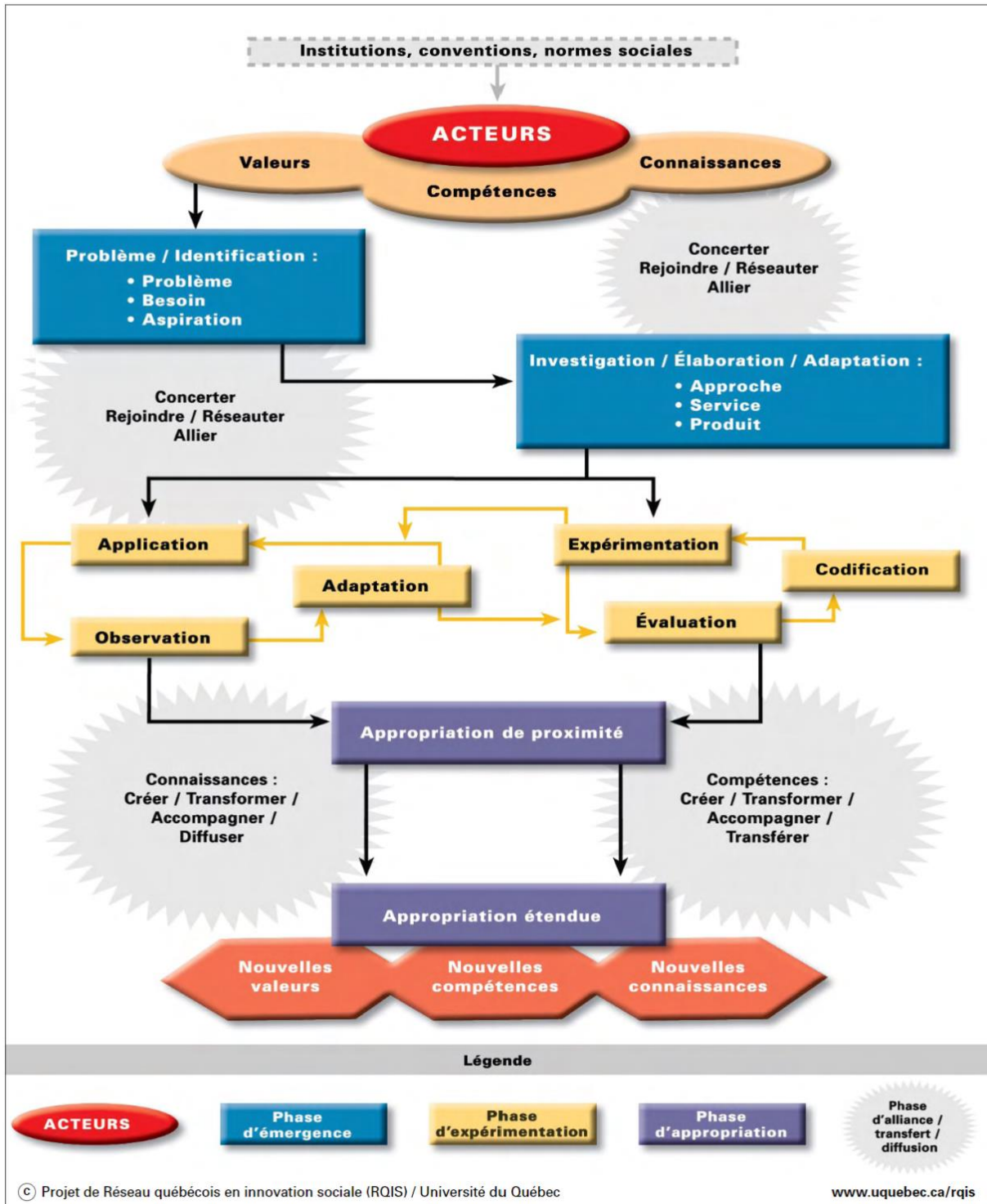
Le schéma global d'un processus d'innovation sociale développé par Rollin et Vincent (2007) pour le RQIS<sup>3</sup> combine l'ensemble des éléments, phases et activités possibles dans la trajectoire que pourraient prendre une personne (ou un groupe) dans la mise en œuvre d'une solution visant à répondre à une problématique sociale. L'objectif du schéma est de rendre intelligible l'analyse des pratiques innovantes dans un contexte québécois, sans les obliger à un seul parcours, mais plutôt à mieux comprendre les phases et les activités réalisées par les personnes et les groupes. Les 4 grandes phases qui s'inscrivent dans la trajectoire d'approche institutionnaliste sont ensuite présentées.

---

<sup>3</sup> Le processus d'innovation sociale a été mis à jour dernièrement à travers une démarche de co-construction animée conjointement par le TIESS, le CTREQ, le RQIS et Humanov-is auquel de nombreux acteurs et nombreuses actrices de l'innovation sociale et de l'économie sociale ont contribué ([voir appendice A](#)). Cependant, notre recherche a débuté bien avant la finalisation de cette démarche et nous avons jugé plus juste de maintenir ce premier cadre qui nous a sert également à structurer nos analyses. Notons que les fondements et principes restent semblables entre les versions.



Figure 2.2 Schéma global d'un processus d'innovation sociale



Source : Rollin et Vincent (2007)

### 2.2.1.1 Phase d'émergence<sup>4</sup>

Cette phase est considérée comme la période d'éveil à la problématique : une personne ou un groupe de personnes identifie une opportunité sociale (André *et al.*, 2014). À cet effet, l'innovation souhaite répondre à un problème social, déjà porté par un mouvement fort et ancré, qui découle d'une crise politique, économique, sociale, culturelle et/ou environnementale (Fontaine, 2017). Finalement, cela se concrétise lorsque plusieurs personnes se regroupent afin d'identifier le problème, des besoins et aspirations du projet.

Dans un deuxième temps, ou parfois de manière simultanée à la première étape, l'idée ou la stratégie novatrice émerge des discussions. Le groupe se laisse inspirer de ce qui existe déjà en l'adaptant, en créant quelque chose de complètement nouveau (élaboration) ou via un transfert de connaissance, par exemple, dans le milieu universitaire (investigation). Dans ce processus, les acteurs sont portés par leurs valeurs, compétences et connaissances (Longtin *et al.*, 2021). Toutefois, il n'est pas possible de savoir s'il s'agit ou non d'une innovation, à ce moment même. On dit que le projet a un « potentiel innovateur » (Rollin et Vincent, 2007).

Dans le schéma, même avant la phase d'émergence, tout commence par les « acteurs ». Ce sont les personnes au centre du processus, à la naissance de l'innovation sociale. Les quatre groupes les plus importants dans le processus sont : 1) les porteurs-euses; 2) les bailleurs de fonds; 3) les partenaires de soutien et; 4) les preneurs-euses. D'abord, les porteurs-euses de l'innovation sociale sont les individus qui créent, promeuvent et propulsent l'innovation sociale. Ensuite, les bailleurs de fonds ont comme fonction de financer la stratégie afin qu'elle puisse se réaliser. Pour leur part, les partenaires de soutien ont comme rôle de soutenir le projet, via sa promotion et sa diffusion, ce groupe d'acteurs permet souvent de donner de la crédibilité et de la notoriété au projet. Pour terminer, les preneurs sont les personnes qui pourront bénéficier de la démarche, du projet. Très souvent, ces personnes sont incluses dès le départ dans les discussions, leur participation est très importante pour la réussite et l'appropriation du projet (Rollin et Vincent, 2007).

---

<sup>4</sup> Représenté par les carrés bleus dans le schéma

### 2.2.1.2 Phase d'expérimentation<sup>5</sup>

Lorsque les bases du projet ont été réfléchies, la phase d'expérimentation vise à mettre en œuvre la nouvelle approche, service ou produit. Concrètement, les étapes et le processus sont très variables selon la nature du projet et son milieu (Rollin et Vincent, 2007). Le caractère novateur du projet émerge parfois lorsque les acteurs contournent les règles et les normes établies (Harrisson et Vezina, 2006).

Cette période d'expérimentation est non linéaire et peut être d'une durée plus ou moins longue. Elle vise surtout à connaître et valider la pertinence du projet, de manière formelle ou informelle. Si, l'expérimentation est formelle, elle se fait en trois étapes et nécessite plus de ressources, surtout financières, ainsi qu'une certaine indépendance quant aux acteurs impliqués. Le processus débute par l'implantation (expérimentation) de la nouvelle approche, service ou produit dans un milieu de pratique choisi, pour ensuite, être évalué (évaluation) de manière formelle et les résultats sont documentés dans un cadre universitaire ou gouvernemental, dans le but de les codifier et d'en faire un modèle. La finalité (codification) est la création d'un modèle (approche, service ou produit) (Rollin et Vincent, 2007). Si, l'expérimentation est informelle, elle se fait aussi en trois moments, mais est fondée sur la logique d'essai-erreur. D'abord, la mise en œuvre (application) de la stratégie élaborée permet d'observer (observation) les résultats, pour finalement, ajuster la stratégie et sa mise en œuvre (adaptation) en fonction des résultats observés et actualiser les pratiques (Rollin et Vincent, 2007).

Le schéma de trajectoire d'innovation sociale fait la liaison entre les phases des deux types d'expérimentation puisqu'il est possible de changer de méthode en cours de route, de faire des boucles de choix, de recommencer l'expérimentation, de passer d'un type à l'autre ou de complètement recommencer, par exemple, avec la connaissance des résultats précédents (Longtin *et al.*, 2021).

Cette phase est celle qui implique, pour la première fois, un plus grand nombre d'acteurs, autres que les porteurs. Que ce soit via la collaboration d'un centre de recherche, ou d'un incubateur (partenaire de soutien), de bailleurs de fonds, et/ou via des tests de marché (auprès des preneurs). Ces collaborateurs influencent positivement ou négativement le projet : choisir des collaborateurs locaux ou régionaux peut faire une immense différence quant à l'impact du projet et la mobilisation citoyenne (Longtin *et al.*, 2021).

Une fois cette période d'expérimentation terminée et que le projet est jugé comme ayant un fort potentiel de retombées sociales, il est maintenant possible d'entrer dans la phase d'approbation. Ceci dit, il est

---

<sup>5</sup> Représenté par les carrés jaunes dans le schéma

possible que le projet ne soit pas encore au point pour évoluer jusqu'à la prochaine phase, il existe une possibilité que le projet doive être revu, repensé et qu'une nouvelle stratégie doive être élaborée (Rollin et Vincent, 2007).

### **2.2.1.3 Phase d'appropriation<sup>6</sup>**

Cette phase est cruciale puisqu'il s'agit de l'étape qui détermine qu'un projet est reconnu comme une innovation sociale. Afin que le projet traverse cette phase, il doit être accepté par les preneurs et ensuite, utilisé. Cette appropriation se fait lorsque le preneur accepte, utilise et s'implique dans la nouvelle approche, service ou produit, à une échelle de proximité ou plus massivement. Ce moment marque alors la passation de l'invention à l'innovation (Alter, 2002 ; Fontan, 2007a).

En pratique, les initiatives sont d'abord appropriées de manière locale avant de connaître un essor à grande échelle. C'est l'appropriation de proximité qui mène à l'appropriation étendue via la mise en application des apprentissages collectifs. Le projet peut connaître plusieurs formes d'expansion, par exemple, lorsqu'il se dissémine à d'autres régions ou organisations (Rollin et Vincent, 2007).

L'aspect novateur d'un projet n'est pas seulement dans la manière de procéder ou dans l'émergence d'une nouvelle invention, elle est aussi caractérisée par la multiplication et l'accumulation d'intermédiaires : « Ce qui permet à une invention de se développer, de se transformer en innovation, c'est la possibilité de la réinventer, de lui trouver un sens adapté aux circonstances spécifiques d'une action, d'une culture ou d'une économie. » (Alter, 2002, p. 3). L'appropriation étendue est un aspect important dans le processus d'innovation sociale : une diffusion plus large accentue sa valeur novatrice. Le terme diffusion fait référence à la typologie des stratégies de changement d'échelle abordées précédemment ([section 1.5](#)).

### **2.2.1.4 Phase d'alliance, transfert et diffusion**

Ces phases se produisent tout au long du processus d'innovation sociale. Ce sont des moments « d'apprentissage » et de collaboration avec les parties prenantes qui permettent la réalisation du projet. Dans le schéma, Rollin et Vincent (2017) choisissent de représenter ces phases avec des étoiles pour illustrer le nombre de partenaires potentiels, par chaque pointe de l'étoile.

L'alliance signifie que plusieurs personnes se regroupent dans le but de diffuser l'initiative. Le transfert représente la transmission des connaissances, les compétences, la codification et la modélisation de

---

<sup>6</sup> Représenté par les carrés mauves dans le schéma

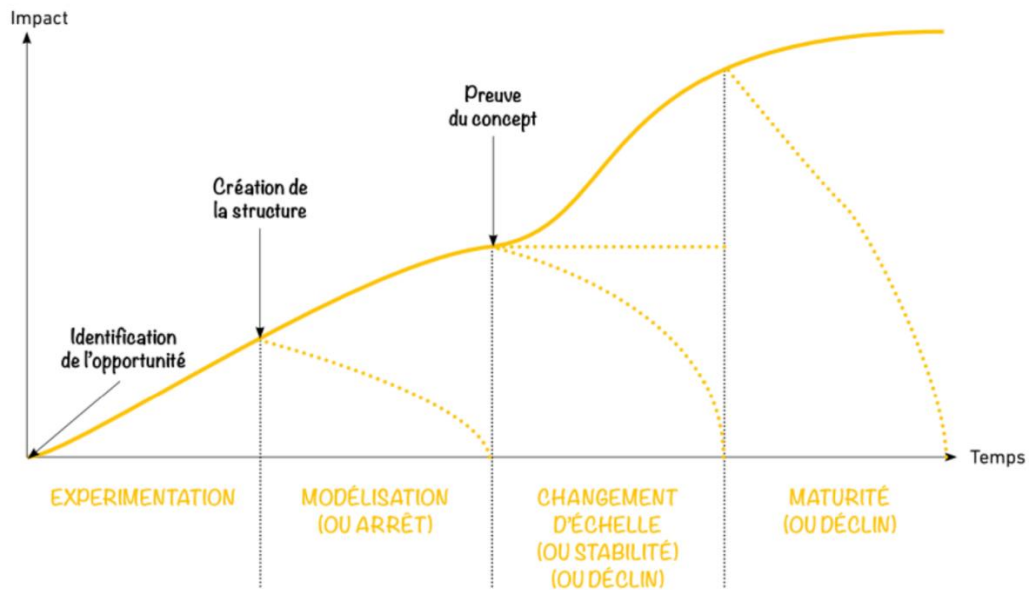
l'expérience novatrice par le moyen d'outils de transfert (Rollin et Vincent, 2007). La diffusion sert à valoriser l'initiative, la faire reconnaître et rayonner (Lévesque, 2005). Dans la phase de diffusion, les stratégies de changement d'échelle sont mentionnées comme un vecteur potentiel pour faire progresser l'adoption de l'innovation sociale à grande échelle, c'est l'appropriation étendue (Moore *et al.*, 2015).

En somme, à l'intérieur de la trajectoire d'innovation sociale se déroulent des micro-changements qui participent à la diffusion et la reconnaissance des innovations, c'est-à-dire, des changements d'échelle. Tout d'abord, une brève présentation du cycle de vie des entreprises d'économie sociale pour situer son importance dans un processus d'innovation sociale.

### **2.2.2 Cycle de vie d'une entreprise d'économie sociale**

Le choix d'explorer le cycle de vie d'une entreprise d'économie sociale (EÉS) s'explique par le fait que ses différentes phases influencent les stratégies de changement d'échelle choisies et que ce concept peut être jumelé avec la trajectoire d'innovation sociale (Vézina *et al.*, 2017). Le cycle de vie d'une entreprise d'économie sociale fait référence aux différentes phases vécues par l'entreprise dans son développement. Chacun de ces stades est teinté de gains et de défis organisationnels spécifiques. Dans le cas d'une EÉS au stade de maturité, elle a acquis les capacités et les moyens nécessaires pour se développer et croître et ainsi générer des impacts durables et une transformation sociale (Vézina *et al.*, 2017). La figure suivante représente le cycle de vie d'une entreprise d'économie sociale (EÉS) et dans ce modèle, le changement d'échelle est observé comme une phase en soi (3<sup>e</sup> phase). Brièvement, la ligne jaune continue est le cycle de vie graduel d'une EÉS et les scénarios potentiels sont illustrés par les lignes jaunes en pointillés. Ces scénarios reconnaissent que le cycle de vie d'une EÉS peut s'arrêter à chacune des phases.

Figure 2.3 Cycle de vie d'une entreprise d'économie sociale



Source : André, Gheerbrant et Pache (2014)

La première phase représente l'expérimentation et l'innovation. Le projet de l'entreprise vise à combler un besoin insatisfait par le marché ou l'État, mené par un ensemble de parties prenantes guidées par leur aspiration et leurs valeurs collectives (Malo et Vézina, 2004). Le projet a une visée de transformation sociale : la cohésion des membres et des parties prenantes crée une valeur dans la communauté et les membres-usagers (Malo et Vézina, 2004). La deuxième phase se caractérise par le passage à l'action et la création de la structure juridique. La modélisation fait référence à la création d'une structure organisationnelle, d'une étude de marché et d'une recherche de financement, pour permettre la mise en place du projet (André *et al.*, 2014). Par la suite, la troisième phase est le changement d'échelle. Selon ce modèle c'est le moment où l'entreprise sociale va mobiliser plus de ressources pour maximiser son impact social. L'objectif est différent pour chaque entreprise et même si l'impact est très local, cette phase est marquée par une certaine évolution, par les premières réussites (André *et al.*, 2014). Le schéma montre bien que si l'entreprise réussit cette étape, son impact est fortement augmenté. Pour terminer, la dernière phase est la maturité, qui correspond à une certaine stabilité pour l'entreprise. Bien qu'elle puisse inclure un déclin, une décroissance à long terme, cette phase peut aussi être positive. Si l'entreprise reste proche des besoins des membres, des bénéficiaires et que le projet est repris (institutionnalisé et/ou dupliqué) (André *et al.*, 2014).

En observant le modèle de cycle de vie, on remarque une ressemblance avec les phases vécues dans la création d'un projet spécifique, d'une stratégie. En effet, une stratégie de changement d'échelle peut vivre

ces mêmes étapes, ces mêmes moments temporels, enclenchés par une opportunité, ensuite développés et mise en œuvre, pour ensuite atteindre la maturité. Sans que la dernière phase signifie la fin, mais un potentiel nouveau départ, en formant une boucle de cycle de vie.

## **2.3 Trajectoire de changement d'échelle**

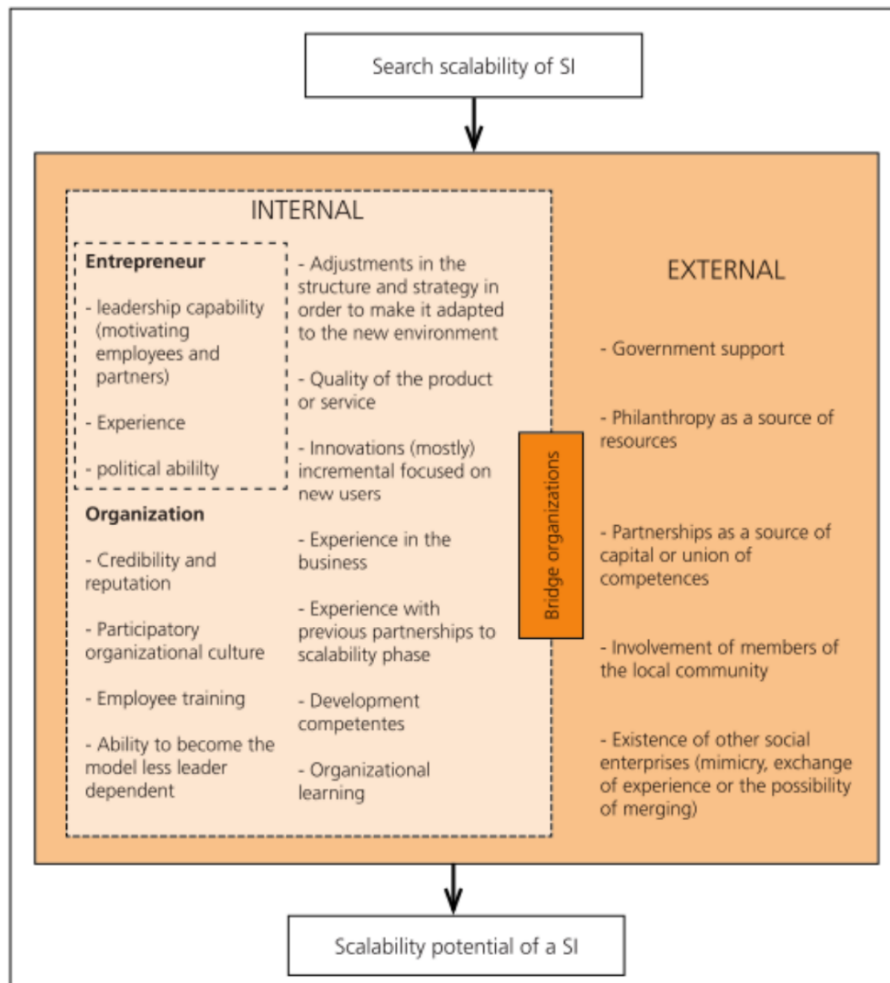
À la suite de l'analyse des éléments issus de la littérature scientifique, une trajectoire de changement d'échelle se dégage et encadrera l'analyse de nos résultats. Cette trajectoire se compose de quatre étapes : 1) d'abord, les éléments déclencheurs du besoin de changement, que représentent les déterminants internes et externes; 2) ensuite, le processus décisionnel qui officialise le changement d'échelle; 3) suivi de la mise en œuvre de la stratégie, qui est influencée par certaines conditions, présentées sous l'angle des facteurs favorables et des obstacles vécus, et pour terminer; 4) les impacts sociaux et environnementaux, c'est-à-dire, les retombées attendues des stratégies sur la transformation sociale et la transition socioécologique.

Plusieurs éléments sont transversaux et influencent la trajectoire de changement d'échelle, ils sont intégrés dans une de ces étapes. Le niveau de maturité et l'historique de l'organisme, les ressources disponibles, la structure organisationnelle, telle que mission, vision, culture et valeurs, les collaborations et partenariats externes, les processus et politiques internes, les règles de gouvernance, et bien d'autres seront traités. Bref, c'est selon sa situation que l'organisme tracera sa trajectoire de changement d'échelle. La section qui suit est vouée à tisser les liens entre les étapes de cette trajectoire et la littérature scientifique.

### **2.3.1 Étape 1 : les déterminants**

Dans la trajectoire de changement d'échelle, la première étape est celle de l'idée, l'élément déclencheur qui allume l'étincelle d'un projet dans une entreprise d'économie sociale déjà établie et fondée. Que ce soit dû à une situation à l'interne de l'organisme ou à l'externe, des déterminants vont venir teinter, en quelque sorte, la stratégie de changement d'échelle qui sera retenue et mise en œuvre. Comme point de départ, le modèle des éléments déclencheurs de changement d'échelle d'une innovation sociale (figure 2.4) a assurément contribué à une meilleure compréhension des principes de base concernant les déterminants. Entre autres, notre choix de séparer le contexte interne et externe dans notre analyse est inspiré de cette figure ainsi que certains déterminants, comme la crédibilité et la réputation et l'entrepreneuriat collectif (Morais-Da-Silva *et al.*, 2016).

Figure 2.4 Éléments déclencheurs d'un changement d'échelle d'une innovation sociale



Source : Morais-da-Silva, Takahashi et Segatto (2016)

Les déterminants internes sont de différentes natures. D’abord, les situations particulières à l’organisme qui nécessitent d’agir rapidement pour remédier à la situation. Une seconde catégorie est liée à la création de valeur et à la maximisation de l’impact. Pour terminer, l’idée peut aussi émerger d’ambitions et d’aspirations à l’initiative d’un·e membre et qui rallie les autres membres de l’équipe, les partenaires et autres personnes concernées. Pour ce qui est des déterminants externes, ils représentent les éléments du contexte et de l’environnement externe de l’organisme, pouvant influencer ces activités. Dans le manuel « changer d’échelle » par André, Gheerbrant et Pache (2014), les auteur·trices nomment ces éléments des « opportunités à saisir ».



### 2.3.1.1 Déterminants internes

La première catégorie de déterminants internes représente des situations vécues à l'interne de l'organisme et qui appellent un changement d'échelle : le besoin financier et l'amélioration de la crédibilité. Certaines situations à l'interne enclenchent tout simplement la nécessité à l'organisme de mettre en place une stratégie de changement d'échelle. Pour assurer la santé financière et pérenniser les activités, certaines actions visent à améliorer la productivité et l'efficacité ou changer la structure financière (André *et al.*, 2014). Notamment via des économies d'échelle et de mutualisation de certaines tâches administratives ou fonctions de support. À première vue, l'objectif et les actions semblent déconnectées de la mission sociale, mais en réalité, ces initiatives visent à optimiser l'action et maximiser l'impact social (André *et al.*, 2014). De plus, l'application d'un changement d'échelle pour réguler la situation financière permet à l'organisme de continuer ses activités et d'accomplir sa mission sociale. Encore une fois, l'objectif n'est pas le gain financier, son ambition est d'assurer sa survie. Ce déclencheur guidera l'organisation vers un certain type de changement d'échelle mieux adapté à cette situation, par exemple; améliorer son positionnement commercial ou réviser son modèle économique (André *et al.*, 2014). Selon le modèle du cycle de vie des entreprises d'économie sociale précédemment présenté, le changement d'échelle est une occasion pour assurer la pérennisation de ses activités. Selon cette représentation, l'organisation qui choisit de changer d'échelle voit son impact augmenter, et dans le cas contraire, son impact stagne ou diminue et perd de sa pertinence (André *et al.*, 2014 ; Malo et Vézina, 2004). C'est donc pour assurer son impact que l'EÉS considère un changement d'échelle.

Autrement, l'organisme peut envisager des stratégies de changement d'échelle pour améliorer sa notoriété et sa crédibilité, auprès de partenaires et/ou auprès de la population (Morais-Da-Silva *et al.*, 2016). Un organisme bénéficiant d'une excellente notoriété et crédibilité est avantagé sur le plan financier et organisationnel. D'abord, cela facilite l'accès à des partenariats stratégiques et financiers prestigieux (Morais-Da-Silva *et al.*, 2016). À ce sujet, la création de partenariats stratégiques significatifs augmente les retombées sociales, améliore les connaissances communes par le partage de savoirs et facilite la diffusion de l'innovation (Jamali *et al.*, 2011). Par la suite, l'organisme qui connaît une popularité importante auprès de la population peut jouir d'une meilleure visibilité médiatique, d'une plus grande communauté, et potentiellement, d'un plus grand nombre de membres actifs. Sans oublier que cette popularité peut inspirer d'autres personnes à rejoindre le mouvement, à participer aux actions collectives, et ainsi, à l'amplification des impacts sociaux (Bloom et Smith, 2010).

La deuxième catégorie de déterminant interne est la création de valeur, via l'amélioration ou la bonification de services et l'augmentation du nombre de membres. Le processus de changement d'échelle a pour finalité de maximiser le potentiel de son impact social (André *et al.*, 2014 ; Austin *et al.*, 2006). En considérant qu'une EÉS dispose d'une situation financière viable, de ressources humaines compétentes et suffisantes, d'une bonne crédibilité et réputation, de partenaires stratégiques significatifs, d'une saine gouvernance et de relations harmonieuses avec ces bénéficiaires, elle a les circonstances organisationnelles idéales. Il lui suffit donc de prendre une décision concernant la stratégie à utiliser pour atteindre son objectif. Ce choix représente l'élément déclencheur.

La troisième et dernière catégorie des déterminants internes est évoquée par l'ambition d'une personne ou d'un groupe de personne, capable de rallier d'autres personnes autour d'un projet porteur. L'entrepreneuriat collectif, social ou l'entrepreneur-e social-e est une traduction du terme anglophone « social entrepreneurship » et fait référence à une personne ou un groupe de personnes qui agit en tant que guide (*leader*) au sein d'une organisation, afin d'améliorer les impacts sociaux et leurs potentiels (Dees *et al.*, 2004). Dans une définition plus large et complète,

les [personnes] entrepreneures sociales apportent des contributions significatives et diverses à leurs communautés et sociétés, adoptent des modèles économiques innovants et offrent des solutions créatives à des problèmes sociaux complexes et persistants. L'entrepreneuriat social englobe les activités et les processus entrepris pour découvrir, définir et exploiter les opportunités, afin d'améliorer la richesse sociale en créant de nouvelles entreprises ou en gérant des organisations existantes de manière innovante. (traduction libre) (Zahra *et al.*, 2009, p. 519)

Le rôle de l'entrepreneuriat social est d'agir comme un vecteur de changement dans la société, transformer les problèmes en opportunités, s'impliquer dans un processus d'innovation, s'adapter et apprendre à travers les relations créées dans ce processus (Dees, 2001). Lorsque ces personnes sont engagées participent activement à la mission d'une EÉS, leurs aspirations intrinsèques rattachées à la mission agiront comme moteur de changement d'échelle (André et Pache, 2016). Cette ressource humaine interne est jouée un rôle clé dans le développement de nouveaux projets et des partenariats, étant donné sa connaissance du mouvement et de son contexte (Dees *et al.*, 2004). De surcroît, la plus grande motivation des personnes qualifiées d'entrepreneurs sociaux est de maximiser l'impact social (Alvord *et al.*, 2004b ; Austin *et al.*, 2006). En ce sens, ces personnes stimulent et participent au développement d'un changement d'échelle dans la trajectoire d'innovation sociale (Phillips *et al.*, 2015).

### 2.3.1.2 Déterminants externes

En ce qui a trait aux déterminants externes pouvant déclencher le processus de changement d'échelle, ces éléments font référence aux occasions ou « opportunités » dans le contexte externe de l'organisation (André *et al.*, 2014). Dans la littérature scientifique sur la stratégie d'entreprise, un outil est largement reconnu pour l'analyse de l'environnement externe, qui permet une vue d'ensemble de la situation et vise à une prise de décision éclairée (Marinović-Matović et Arsić, 2020). Cet outil correspond à l'analyse des facteurs externes, simplifié dans l'acronyme PESTEL : politique, environnement, sociologique, technologique, économique et légal (Fahey et Randall, 1997). En quelques mots, cet outil vise à faire une veille stratégique en fonction de chaque facteur en fonction de la réalité du secteur d'activité. Cet environnement, toujours en mouvance, oblige l'organisation à constamment s'adapter et apporter des modifications dans son modèle d'affaires (André *et al.*, 2014). Par exemple, une EÉS d'insertion se spécialisant dans la collecte, le tri et le conditionnement de matière recyclable constate qu'une nouvelle directive sur le recyclage de matière électronique sera mise en vigueur dans quelques mois. Cette réglementation, observée sous l'angle d'une « opportunité à saisir », propulserait l'entreprise à élargir son marché vers un nouveau type de recyclage. Bien que sa mission première soit d'assurer la réinsertion sociale des personnes en situation d'exclusion, cette opportunité génère l'augmentation de son impact social par la croissance de sa capacité d'embauche (André *et al.*, 2014).

En somme, il est fort probable que l'amorce d'un changement d'échelle soit un amalgame des éléments internes et externes. Pour illustrer cette affirmation, en voici un exemple. ASSIST-AIDE est un OBNL offrant un service d'aide à domicile pour les personnes âgées. L'organisme se retrouve dans une situation financière difficile et risque d'arrêter ses activités dû à la COVID-19. En parallèle, une maison de retraite souhaite briser l'isolement dû au confinement de leur clientèle, tout en respectant les consignes sanitaires en vigueur. La rencontre de ces deux organisations permettra de jumeler leurs services. Les personnes âgées bénéficient de conversations téléphoniques, pour briser leur isolement par le service offert par la première organisation et celle-ci assurera sa pérennité financière. Comme démontré, plusieurs facteurs peuvent jouer d'éléments déclencheurs, et ces « moteurs stratégiques » sont valables et valides selon la situation de l'organisme et son cycle de vie (André *et al.*, 2014). Notre recherche s'intéresse aux déterminants précédemment présentés et tente d'explorer d'autres facteurs ainsi que de potentielles combinaisons de facteurs, auprès des OVSE.

### 2.3.2 Étape 2 : le processus décisionnel

Le processus décisionnel d'une entreprise est propre à son fonctionnement interne et varie selon la nature de la décision à prendre. En revanche, la situation organisationnelle est un bon indicateur pour comprendre les variables à prendre en compte dans une décision. D'ailleurs, plusieurs guides pratiques pour changer d'échelle évoquent des conditions organisationnelles comme favorables pour se lancer dans un processus de changement d'échelle (André *et al.*, 2014 ; Bellemare *et al.*, 2017 ; Chalencon et Pache, 2006). Cette section traite de trois approches concernant les conditions favorables au changement d'échelle. Ces conditions peuvent représenter les fondements d'un processus décisionnel vécu par une EÉS.

Selon le « Manuel de changement d'échelle pour maximiser l'impact des entreprises sociales » de André, Gheerbrant et Pache (2014), trois conditions doivent être remplies pour assurer la réussite du changement d'échelle. Les trois conditions pour qu'un projet soit qualifié ainsi sont : 1) la cohérence du projet avec la mission; 2) le concept a fait ses preuves et; 3) permet de répondre à un besoin non satisfait. Plus en détail, la première condition, sa cohérence avec la mission, symbolise la compatibilité du projet avec la structure existante, sans nuire aux activités principales et aux bénéficiaires actuels. Bien qu'il soit possible de modifier, d'améliorer et de faire évoluer la mission de l'organisation, ces changements doivent être réfléchis et en accord avec les parties prenantes impliqués. La seconde condition, la preuve du concept, assure la pertinence et la viabilité du projet, il peut être exercé par un projet pilote à plus petite échelle avant le déploiement à grande échelle. En terminant, le concept doit répondre à un besoin social non satisfait et avoir un impact social positif : « l'organisation à finalité sociale n'a pas vocation à croître pour croître. Son développement n'a de sens que s'il conduit à une augmentation de son impact social. » (André *et al.*, 2014, p. 61).

Dans le guide « Changer d'échelle en économie sociale » du TIESS (Bellemare, et al., 2017), les autrices énumèrent quelques conditions en vue de répondre à la question « pour changer d'échelle, qu'est-ce que ça prend? ». Tout d'abord, la clarification des besoins et aspirations permet de saisir les motifs du projet. Ensuite, la validation des besoins et aspirations auprès de la population ciblée est essentielle pour continuer. Lorsque le besoin est réel, l'organisme doit s'assurer d'avoir les ressources humaines et financières pour soutenir le projet, sans affecter négativement les autres activités. Finalement, la dernière condition est l'implication des parties prenantes dans la réflexion et la conception du projet, pour assurer l'adhésion et l'enthousiasme de l'équipe. « Concrètement, cela demande des moments de réflexion et de discussion impliquant les dirigeants de l'organisation, mais également les membres, les employés, les

bénévoles et potentiellement d'autres parties prenantes (partenaires, utilisateurs, bénéficiaires, etc.). » (Bellemare *et al.*, 2017, p. 14).

Finalement, le guide « Changer d'échelle pour dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires » de Chalencon et Pache (2006) évoque certaines conditions préalables au développement. Cette liste vise à réduire les risques organisationnels, humains et financiers dans le processus de changement d'échelle. Ces neuf ingrédients intègrent bien les visions des deux textes précédemment présentés. Brièvement, voici la liste des conditions : 1) le concept du projet doit avoir fait preuve d'un succès; 2) la mission sociale est explicite; 3) le modèle économique est viable; 4) le projet de développement est en cohérence avec la mission première; 5) le projet est potentiellement répliquable; 6) les besoins sont bien identifiés; 7) une analyse des opportunités permet de comprendre le contexte; 8) le projet motive le partage des connaissances des personnes impliquées dans le projet et; 9) la stratégie mobilise les ressources humaines et financières nécessaires dans sa réalisation.

En considérant les conditions de ces guides, trois grandes catégories essentielles semblent ressortir. La première catégorie est l'alignement du projet avec la mission. Dans cette catégorie, les éléments comme la validation de la mission du projet, sa cohérence avec l'organisme et la capacité (humaine et financière) à l'organisme de soutenir les nouvelles activités sans l'affecter négativement, sont pris en compte. La deuxième catégorie est le concept du projet, c'est-à-dire, l'idée derrière le projet. À ce sujet, le concept doit avoir fait ses preuves ou doit inclure des périodes de tests pour s'assurer de la pertinence du projet, dans le contexte en question, et ce processus doit inclure les parties prenantes concernées. La dernière catégorie est l'impact social, en fonction du besoin social et des retombées potentielles. D'un côté, bien ficeler le projet afin d'avoir un impact social sur la population desservie et, de l'autre côté, s'assurer de répondre à un besoin non satisfait.

À cette étape, l'ÉÉS prend la décision d'enclencher, ou non, le plan d'action du changement d'échelle. Si l'on retient l'hypothèse d'aller de l'avant, la prochaine étape consiste donc à appliquer la stratégie de changement d'échelle. La mise en œuvre d'un changement d'échelle est représentée par :

ce moment de transfert et de diffusion [qui] nécessite des alignements stratégiques et de création de liens structuraux (avec les utilisateurs ou les autorités), de structures de communication adéquates et des acteurs [et actrices] pour établir les liens entre l'innovation, l'organisation et l'environnement. (traduction libre) (Ferreira, 2011, p. 10).

Au cours de cette phase, plusieurs facteurs influencent positivement et négativement le processus, et la section suivante permet d'approfondir ces facteurs facilitants et ces obstacles.

### 2.3.3 Étape 3 : la mise en œuvre | facteurs facilitants et obstacles

Dans la mise en application d'une stratégie de changement d'échelle, les ressources sont primordiales pour assurer la réussite du projet. Conformément à ce qui précède, les ressources humaines et financières doivent être suffisantes pour soutenir la réussite du projet et la continuation des activités (Bellemare *et al.*, 2017). La mobilisation des ressources déployée dans une organisation issue d'un mouvement social permet une nouvelle perspective pour l'évaluation des ressources disponibles (McCarthy et Zald, 1977). Les facteurs facilitants et les obstacles sont observés sous l'angle de la mobilisation des ressources et de leurs capacités à stimuler le changement d'échelle (Bloom et Chatterji, 2009).

D'un point de vue de la mobilisation des ressources, les organismes issus d'un mouvement social ayant les ressources matérielles (argent, installation, personnes mobilisées) et immatérielles (savoir-faire, attention médiatique, relation) nécessaires ont un potentiel d'impact plus important (McCarthy et Zald, 1977). Cette hypothèse amène une réflexion intéressante dans le cadre de notre recherche. Les OVSE sont des organismes issus d'un mouvement social qui, dans le cas d'un changement d'échelle, doivent avoir les ressources suffisantes pour atteindre leur objectif. D'un point de vue des EÉS, cette perspective des ressources est abordée selon

[...] des combinaisons uniques de ressources, de processus et de systèmes organisationnels qui sont essentiels à sa survie et difficilement imitables. [...] Les routines organisationnelles (internes et externes) d'aujourd'hui détermineront la capacité d'action de demain. [...] La perspective des ressources offre un cadre dynamique pour comprendre le développement de l'organisation. En abordant cette question sous l'angle de la création et du déploiement des ressources organisationnelles (actifs tangibles et intangibles) uniques et valorisables, cette approche permet de faire le pont entre les leviers d'action internes et externes. (Vézina et Rousselière, 2011, p. 53)

Plus spécifiquement aux routines et ressources externes, la création d'un réseau (*network*) fort participe à accentuer les impacts potentiels et élargir la portée de la mobilisation (Crossley, 2002).

Plus concrètement, selon l'étude sur la viabilité des entreprises d'économie sociale menée par Phillips (2006), les plus grands obstacles au développement sont : la croissance en elle-même, l'accompagnement non spécifique à leur projet, l'alignement à leur mission, le recrutement de nouvelles ressources et la structure organisationnelle (Phillips, 2006). Ces difficultés sont assez similaires à ce que pourrait vivre une PME, la différence est l'ambition derrière le développement. La finalité sociale du développement d'une EÉS est d'avoir un impact plus grand sur sa communauté (Phillips, 2006). Pour tout dire, les obstacles vécus sont en lien avec les ressources humaines, le réseau et la capacité organisationnelle de croître. Il est possible d'observer ces mêmes obstacles dans la figure suivante, issue d'une étude réalisée par le RQIS,

qui dégage une liste de facteurs favorables et défavorables dans le processus d'innovation sociale, du point de vue des personnes impliquées en IS au Québec (Rollin et Vincent, 2007). Les facteurs sont classés sous trois catégories : 1) les acteurs et actrices dans les organismes; 2) la gestion de l'EÉS et; 3) le contexte. Selon la mobilisation des ressources, les deux premières catégories font référence aux ressources internes tangibles (financement) et intangibles (compétences, connaissances) et la troisième catégorie fait référence à la notion de *network* (ouverture, solidarité) et de ressources externes (secteur d'activité).

Figure 2.5 facteurs favorables et obstacles lors d'un processus d'innovation sociale

<b>Facteurs favorables :</b>		
<p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche partenariale;</li> <li>- Multidisciplinarité;</li> <li>- Diffusion / Valorisation (création d'alliances);</li> <li>- Leadership;</li> <li>- Crédibilité;</li> <li>- Charisme;</li> <li>- Vision commune;</li> <li>- Complicité des valeurs;</li> <li>- Créativité;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Souci de continuité.</li> </ul> <p><b>Gestion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion participative;</li> <li>- Gestion alignée;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de risques.</li> </ul> <p><b>Contexte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouverture de la communauté, de l'entreprise, de l'organisation;</li> <li>- Esprit de solidarité;</li> <li>- Contexte de recherche en mode 2 (recherche-action).</li> </ul>
<b>Obstacles :</b>		
<p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Choc des cultures dans le travail en partenariat;</li> <li>- Intérêts divergents dans le processus;</li> <li>- Réticence de certains acteurs;</li> <li>- Engagement variable des acteurs;</li> <li>- Manque de connaissances et de compétences (p. ex. : en informatique, en gestion).</li> </ul>	<p><b>Gestion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté de gérer les risques;</li> <li>- Difficulté de financement.</li> </ul>	<p><b>Contexte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de flexibilité des structures hiérarchiques;</li> <li>- Conservatisme de certains milieux;</li> <li>- Décalage entre les échéanciers;</li> <li>- Méconnaissance de certains milieux.</li> </ul>

Source : Rollin et Vincent (2007)

Brièvement, les éléments favorables à une démarche novatrice sont la gestion participative et saine dans la prise de décision, l'importance de la diffusion, du transfert et du partenariat ainsi que la capacité à leader et être créatif. Inversement, « le manque de vision commune, l'étroitesse d'esprit et le manque de solidarité seraient trois éléments nuisibles au bon déroulement d'un processus d'innovations sociales. » (Rollin et Vincent, 2007, p. 23)

Pour terminer, les capacités organisationnelles stimulant le changement d'échelle sont résumées dans l'acronyme : SCALERS (Bloom et Chatterji, 2009). L'acronyme se fragmente pour former: *Staffing; Communications; Alliance building; Lobbying; Earnings generation; Replication and Stimulating market forces*. Plus en détail, ce qui renforce le changement d'échelle sont : les capacités liées à une saine gestion des ressources humaines (*staffing*); les compétences à convaincre des partenaires financiers et stratégiques à se joindre au projet (*communications*); les alliés actuels portant la même vision et prêts à aider au besoin (*alliance building*); les appuis ou implications potentielles du gouvernement (*lobbying*); la création de valeurs sociales, sans affecter négativement l'organisme pour les activités à venir (*Earnings generation*); la capacité d'être répliqué dans d'autre contexte (*Replication*) et finalement, le projet doit créer une valeur sociale en répondant à un besoin de la population (*Stimulating market forces*).

En conclusion, l'ensemble des ressources internes et externes, tangibles et intangibles, ainsi que leur réseau (*network*) sont potentiellement des facteurs facilitants ou des obstacles dans la mise en place d'une stratégie de changement d'échelle. Les capacités organisationnelles SCALERS amènent une vision plus pratique de ces ressources dans une application réelle à un changement d'échelle.

#### **2.3.4 Étape 4 : les retombées attendues**

Selon notre définition, les retombées espérées d'un projet de changement d'échelle dans un OVSE sont de participer, directement ou indirectement, à la transition socioécologique. Afin d'y repérer le potentiel transformateur, un projet de changement d'échelle doit se qualifier comme une innovation sociale (IS). Cette section présente les caractéristiques qui permet de reconnaître une IS. Certaines notions liées à la transition socioécologique et à la transformation sociale seront mises en commun pour comprendre leur connexion.

Quatre caractéristiques permettent d'évaluer un changement d'échelle pour connaître sa disposition à être une innovation sociale. La première condition est la création de valeur : le changement d'échelle doit générer une valeur sociale supplémentaire, observable sur la population desservie concernant le besoin en question. Il est essentiel de garder la retombée sociale et sa maximisation au cœur du processus (Avisé, 2014). Pour tout dire, le projet doit viser assez explicitement une transformation sociale et/ou organisationnelle (Bouchard, 2011). La deuxième caractéristique est la réussite du changement d'échelle, tout en conservant la viabilité financière de l'organisme. La stratégie ne doit pas aggraver la santé financière de l'organisation ou la rendre précaire. Bien que la mission soit au cœur du changement d'échelle, l'aspect financier doit être pris en compte pour assurer la pérennité de l'organisation, cette réalité est représentée par une dualité socioéconomique créant une tension (Michaud, 2013). La troisième



élément consiste aux multiples itérations dans le déroulement, en d'autres mots, le changement d'échelle doit inclure des « allers-retours » dans son processus. Plus spécifiquement, ces itérations se déroulent entre l'idée (le projet) et le besoin de la population ciblée (LaFrance *et al.*, 2006). En ce sens, il est essentiel d'avoir une bonne planification et de s'assurer que le projet répondra au besoin de la population. La quatrième condition est l'implication de différentes parties prenantes internes et externes à l'organisation. À ce propos, leurs intérêts doivent être pris en considération dans le processus décisionnel (Mertens, 2015). En conclusion, c'est uniquement lorsque tous ces critères sont satisfaits qu'il est possible de considérer que le changement d'échelle s'inscrit dans un processus d'innovation sociale.

En ce qui concerne les notions de transition socioécologique et de transformation sociale, un bref résumé des notions clés ainsi que les interrelations des deux définitions. D'un côté, la transition socioécologique écocentriste aspire à des transformations sociales à travers un mouvement citoyen et des innovations sociales citoyennes, pour revendiquer et manifester contre des actions politiques nuisibles à la justice sociale et environnementale (Guay-Boutet, *et al.*, 2021). La transition socioécologique intègre les valeurs de la décroissance, de la justice sociale et environnementale et ces actions renforcent la résilience individuelle et des communautés. De l'autre côté, la transformation sociale « transformationniste » se concrétise par des innovations sociales, est portée par un mouvement social et vise à répondre, par des actions collectives, à un problème social, modifier les rapports sociaux et les normes sociales (Klein, 2017). Les initiatives de transformation sociale s'expriment sous la forme d'entreprises d'économie sociale et solidaire, et contribuent au bien-être collectif et à la justice sociale, de manière démocratique et solidaire.

En ce sens, la transition socioécologique est une transformation sociale. La transition socioécologique est portée par le mouvement social et environnemental, et mise en application par des actions collectives et innovantes, pour répondre à la crise climatique (problème social). Concrètement, les initiatives souhaitent, entre autres, améliorer : la justice sociale et environnementale, la décroissance (économie plurielle), les politiques et structures institutionnelles, le bien-être collectif, la démocratie solidaire et la résilience.

Le prochain chapitre expose la méthodologie de cette recherche, les thématiques couvertes permettront de comprendre la structure des données et des résultats. Entre autres, le chapitre traite de la posture de la recherche, du devis de recherche, des techniques et outils de collectes et d'analyses de données.

## **CHAPITRE 3**

### **MÉTHODOLOGIE**

L'état des connaissances a permis de reconnaître le rôle des OVSE au sein du mouvement social et environnemental au Québec, de leur potentiel à apporter des transformations sociales et de la compréhension des différents types de changement d'échelle et de leur objectif. Cela a été présenté en s'appuyant sur la définition de plusieurs concepts tels que la typologie de changement d'échelle, l'évolution du mouvement socioécologique, des objectifs des actions visant à la transition socioécologique. Quant à lui, le cadre conceptuel guide notre approche pour l'analyse de notre terrain. À ce sujet, l'angle choisi est la trajectoire d'innovation sociale, en y intégrant les microprocessus, c'est-à-dire les trajectoires de changement d'échelle.

Pour ce chapitre, les éléments méthodologiques utilisés dans le cadre de notre recherche sont définis, justifiés et décrits. Pour une recherche qualitative, la justification de la méthodologie n'est pas suffisante, la description précise des méthodes d'analyses utilisées assure la scientificité de la démarche (Forget et Malo, 2021). Globalement, le cadre méthodologique se caractérise par la nature exploratoire de cette recherche, nécessitant l'utilisation de données de type qualitative pour répondre aux objectifs par raisonnement inductif. Les données ont été recueillies par l'entremise d'un devis de recherche de cas multiples, administré par des entretiens semi-dirigés. Quatre organisations ont été sélectionnées et trois personnes-ressources par organisations ont participé aux entretiens. La recension de ces informations a été analysée avec une posture interprétative ayant comme objectif de bâtir de nouvelles connaissances concernant la trajectoire de changement d'échelle des OVSE relativement au cadre conceptuel présenté.

Ce chapitre se divise en trois sections pour bien illustrer le contexte de la méthodologie, les données et les méthodes d'analyse utilisée et terminer par les facteurs de scientificités. Plus en détail, la première partie de ce chapitre vise à comprendre le contexte de la recherche, en spécifiant le devis de recherche et la définition de notre échantillon. Par la suite, la seconde partie traite des méthodes de collecte de données, des techniques et instruments utilisés ainsi que la description des méthodes d'analyses de données. En terminant, les critères de scientificité de la recherche et les considérations éthiques sont expliqués.

### **3.1 Posture épistémologique**

La posture interprétative permet de capter la réalité unique de chaque organisation à la lumière du cadre théorique établi pour ainsi faire émerger des connaissances à partir de chaque contexte (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). En d'autres mots, la réalité est mise en perspective selon le contexte étudié et chaque « situation » est vue comme unique (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Cette interprétation de la réalité nous amène à s'intéresser à la compréhension des expériences des personnes et des organisations situées, dans un contexte sociohistorique, dans une logique de découverte. C'est cette compréhension de chaque contexte situation, personne, relation qui permet de bâtir une réalité unique. Laplantine (1995) mentionne que cette approche se traduit par « faire advenir avec les autres ce qu'on ne pense pas, plutôt que de vérifier sur les autres ce qu'on pense » (Laplantine, 1995, p. 86). Ce sont alors les échanges qui émergent des entretiens qui sont enrichissants et pertinents.

Considérant les objectifs de recherche et la nature exploratoire, la méthode de recherche et les données recueillies sont qualitatives. Ce type de données permet d'obtenir des histoires, des anecdotes, des comportements humains et pour comprendre une organisation, les données qualitatives nous permettent d'explorer le fonctionnement de l'organisation, ses relations et son rôle au sein des mouvements sociaux (Strauss et Corbin, 1990). Le fait de recueillir des données qualitatives implique la personne chercheuse dans la collecte et l'analyse et pour que cette contribution soit faite de manière arbitraire, l'analyse est basée sur un certain nombre de connaissances et théories. C'est en utilisant une stratégie par raisonnement inductif que les données empiriques sont représentées comme la base et que la théorisation et le développement des concepts se modélisent par la suite. Le choix d'utiliser le raisonnement inductif est principalement dû au fait que la recherche souhaite construire de nouvelles connaissances et que cette production de connaissance est faite par : 1) la valorisation de la subjectivité comme espace de construction de la réalité humaine; 2) la revendication de la prise en compte de la vie quotidienne comme lieu permettant de comprendre la réalité socioculturelle et; 3) l'intersubjectivité et le consensus comme stratégies pour accéder à une connaissance valide de la réalité humaine (Anadón et Guillemette, 2007). La prochaine section est dédiée à l'explication du devis de recherche, ainsi la manière dont les données ont été recueillies.

### **3.2 Étude de cas comme devis de recherche qualitatif**

Le devis proposé pour cette recherche est un devis qualitatif d'études de cas. Considérant que l'on souhaite avoir une compréhension approfondie et détaillée des phénomènes et événements, selon des circonstances précises encadrant les trajectoires des stratégies de changement d'échelle des OVSE

(Bryman et Bell, 2007). De manière générale, l'étude de cas est associée aux données de types qualitatives (Cossette, 2016a). De plus, ce devis est plus appropriée pour une analyse par méthode inductive que déductive, pour explorer des événements plutôt que pour valider ou vérifier des hypothèses (Stoecker, 1991). En fait, l'étude de cas est pertinente dans le cadre de questions de recherches relatives à l'expérience et lorsque la compréhension du contexte est essentielle (Benbasat *et al.*, 1987).

Compte tenu du devis sous forme d'études de cas, de la posture épistémologique interprétative et de l'objet étudié des organisations, Gagnon (2012) suggère d'analyser ces dernières comme des systèmes sociaux. Ceci implique que pour bien comprendre les organisations, il est essentiel d'avoir une compréhension détaillée des événements, de l'historique, des interactions et des comportements, précisions qui émergent par des échanges verbaux, soit par des entretiens (Gagnon, 2012). Le choix de ce devis s'explique aussi par le fait que nous souhaitons recueillir un grand nombre d'informations sur chacune des organisations. Des informations complexes, ne pouvant se dégager qu'à partir d'échanges et de réflexions.

Selon les différents types d'études de cas de Tremblay (1968), cette présente étude se situe davantage dans l'étude de cas suggestifs. Cette approche fait la sélection de cas (organisations) exemplaires ou exagérés afin d'étudier de nouvelles approches, parfois avant-gardistes, difficilement observables ou mesurables autrement que de cette manière (Tremblay, 1968). C'est par l'utilisation d'études de cas multiples que nous pourrions tirer des conclusions sur l'ensemble des cas et avoir un portrait plus global, ce qui n'aurait pu être fait avec un cas unique. Il est conseillé de choisir entre quatre et dix cas selon les besoins, tout en gardant en tête que plus le nombre est grand, moins détaillées seront les données recueillies (Gagnon, 2012). La prochaine sous-section permet d'expliquer en détail l'échantillon choisi et les raisons derrière la sélection de ces quatre cas types.

### **3.3 Échantillon**

Dans cette section, l'échantillon est défini dans un sens plus large, en incluant tous les aspects sur lesquels les données ont été recueillies, la taille de l'échantillon, sa nature, sa méthode de sélection ainsi que les objectifs de l'étude en lien avec ces choix (Royer et Zarlowski, 2014).

Tout d'abord, pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons défini certains critères de sélection pour choisir les OVSE qui constitue notre échantillon. Dans cette recherche qualitative utilisant l'étude de cas comme devis de recherche, l'échantillon se devait précis et respecter certains critères : 1) le libellé de la mission qui fait mention d'une vocation environnementale et d'éducation à l'environnement; 2) le statut

juridique d'organisme à but non lucratif (OBNL) et; 3) le nombre d'année d'existence, soit d'avoir plus de 10 ans d'existence et d'historique. La méthode utilisée pour constituer l'échantillon des personnes participantes aux entretiens est non-probabiliste par choix raisonné, selon la fonction et le rôle des membres de l'organisation et leur implication potentielle dans les changements d'échelle.

Il a été primordial d'intervenir dans le choix de l'échantillon puisque nous avons des critères bien spécifiques à respecter afin que la nature de l'échantillon soit la plus homogène que possible, avec certains éléments prédéterminés de différenciation (Royer et Zarloski, 2014). Nous ne cherchons pas une représentativité de la population, mais plutôt des cas types et exemplaires.

Plus en détail, deux premières organisations ayant des missions très similaires, mais avec des activités différentes ont été ciblées. Œuvrant dans le milieu depuis plusieurs années, ces OVSE représentent des pionniers dans le mouvement au Québec. Pour les deux autres organisations ciblées, elles se distinguent par la particularité de leur structure organisationnelle. S'identifiant comme des regroupements, ces deux organismes ont sensiblement le même type de mission, déclinée en différentes actions. Les raisons derrière les choix de critères résident dans l'intérêt d'observer les ressemblances et les différences en termes de déclencheurs des changements d'échelle, de type de stratégie, de changement d'échelle utilisée et de retombées espérées.

Pour ce qui est de la taille de l'échantillon, suivant la logique de la saturation et la triangulation des données, nous avons mené trois entretiens par organisation et quatre organisations ont été ciblées. Le dernier organisme avait seulement les ressources pour que deux personnes y participent. Ce qui résulte au total de onze entretiens administrés. Ces personnes participantes ont été sélectionnées par la personne contact de l'organisme, en considérant nos recommandations et leurs disponibilités. Principalement, notre demande auprès de l'organisme était d'échanger avec la personne au poste de direction générale, une personne au sein du conseil d'administration et une troisième personne au choix, parfois plus près des opérations. En spécifiant l'importance de l'ancienneté pour nous permettre, dans le cadre de notre étude, d'avoir davantage de détails sur l'évolution de l'organisme.

Notre recommandation s'est basée sur deux critères : le rôle des personnes dans l'organisme et les tâches spécifiques dans le déroulement d'une stratégie. Le rôle au sein de l'organisation et les tâches associées permettent d'avoir la perception de personnes ayant des rôles décisionnels, puisque nous souhaitons connaître les motifs et éléments déclencheurs du changement d'échelle et que nous croyons que ces personnes auraient l'information. D'autre part, nous avons cherché à interroger les personnes sur le « terrain », par exemple des personnes chargées de projets, pour en connaître davantage sur la mise en

œuvre du changement d'échelle opérée. Globalement, l'objectif était de diversifier les points de vue et les angles d'analyse pour permettre un panorama des stratégies opérées, des obstacles et facilitants vécus selon les rôles de chaque personne. Tout en gardant une similitude entre les organismes, de telle sorte que l'analyse soit cohérente et significative. Le tableau suivant indique les personnes participantes rencontrées dans le cadre de notre recherche ainsi que leur rôle au sein de l'organisme.

Tableau 3.1 Identification des personnes participantes rencontrées

Organisation	Identification	Rôle, fonction
OVSE 1	OVSE 1.1	Direction générale
	OVSE 1.2	Présidence du conseil d'administration
	OVSE 1.3	Direction exécutive
OVSE 2	OVSE 2.1	Direction générale
	OVSE 2.2	Présidence du conseil d'administration
	OVSE 2.3	Chargé·e de projet
OVSE 3	OVSE 3.1	Direction générale
	OVSE 3.2	Présidence du conseil d'administration
	OVSE 3.3	Chargé·e de projet
OVSE 4	OVSE 4.1	Direction générale
	OVSE 4.2	Présidence du conseil d'administration

Nous souhaitions aussi discuter avec une personne externe. Pour ce faire nous avons ciblé des membres impliqués dans le Regroupement des groupes écologiques au Québec (RQGE). L'idée d'une personne externe était de pouvoir dégager certaines retombées plus générales et de recueillir sa perception du mouvement de la transition socioécologique au Québec. Malheureusement, les personnes contactées ont décliné notre invitation pour un entretien. À la suite d'une réflexion collective, nous avons choisi de ne pas insister pour trouver d'autres personnes-ressources, par saturation des données déjà recueillies. En fait, les échanges avec les personnes dans les organismes ont permis de recueillir les informations nécessaires sur la situation actuelle des OVSE et des groupes du mouvement au Québec. De plus, nous avons complété les informations avec des données secondaires, telles que des documents sur des recensements faits par le RQGE et d'autres études portant sur le MSV au Québec.

Les quatre organismes qui composent notre échantillon sont présentés dans le tableau suivant. Afin d'anonymiser les OVSE, certaines informations sont généralisées, comme l'année de création qui est arrondie et la mission qui est présentée très globalement. Les informations visent à brosser le portrait des organismes, selon leurs ressemblances et leurs différences.

Tableau 3.2 Présentation des OVSE

	<b>OVSE 1</b>	<b>OVSE 2</b>	<b>OVSE 3</b>	<b>OVSE 4</b>
<b>Mission</b>	Mobilisation citoyenne, sensibilise et réalise des projets afin que notre société: la biodiversité, les milieux naturels et les espèces.	Éducation relative à l'environnement, spécifiquement pour les jeunes du Québec aux enjeux environnementaux.	Représenter un ensemble d'organismes en environnement, pour favoriser le développement et le rayonnement sur un territoire urbain.	Développer le pouvoir d'agir des membres, pour améliorer la qualité de l'environnement, la santé et le bien-être.
<b>Création</b>	Début 1980	Début 1980	Début 2000	Début 2000
<b>Employé-es temps plein</b>	31	10	6	10
<b>Gouvernance</b>	13 membres au conseil d'administration	13 membres au conseil d'administration, dont 2 membres observateur-trices (jeunesse)	6 membres au conseil d'administration	9 membres au conseil d'administration et 7 observateur-trices
<b>Budget annuel</b>	1 283 149 \$	376 618 \$	ND	ND
<b>Portée territoriale</b>	Provincial	Provincial	Municipal	Provincial
<b>Membrariat</b>	Plus de 90 000 membres et 40 groupes affiliés	524 membres individuel·les et organisationnels	19 membres organisationnels, rejoignant 1 375 00 personnes	Plus de 700 membres individuel·les et organisationnels
<b>Ville siège social</b>	Québec	Montréal	Montréal	Montréal
<b>Campagne de sensibilisation</b>	Oui	Oui	Non	Non

Le premier élément est la mission, présentée de manière très générale, en spécifiant le type d'activité et la population ciblée. Ensuite, l'année de création et le nombre d'employé·es à temps plein sont présentés et visent à percevoir l'historique et la structure organisationnelle. À ce sujet, la structure de gouvernance est ensuite présentée plus spécifiquement en lien avec la composition du conseil d'administration. Quant aux ressources financières, ces données sont présentées avec le budget annuel, selon la disponibilité de l'information. Les éléments suivants traitent de la portée des actions, la portée territoriale de leurs activités, et la taille du membrariat, ainsi que la ville où se situe le siège social. Finalement, les campagnes de sensibilisation visent à mentionner si : oui ou non, l'OVSE organise des activités de revendication politique ou de mobilisation citoyenne.

La section suivante explique la collecte de données primaires et secondaires, en justifiant les outils et techniques de collectes utilisées.

### **3.4 Collecte de données primaires et secondaires**

La collecte de données est composée de deux types de données, d'abord les données primaires, qui sont les données non existantes actuellement que la personne chercheuse doit recueillir. Puis, les données secondaires qui sont celles collectées à partir d'une source d'information déjà disponible. Les deux types de données sont importants dans une recherche puisqu'avoir recours à plusieurs sources d'information est le seul moyen d'opérer une triangulation et de comprendre les phénomènes vécus par les personnes participantes (Gagnon, 2012). En d'autres mots, les données secondaires aident à bâtir la base d'information et cibler les éléments manquants pour ensuite être capable de poser de bonnes questions et d'analyser convenablement les données primaires.

La section suivante explique la méthode de collecte de données ainsi que les raisons derrière ces choix. Ensuite, l'instrument ayant servi de la collecte de données sera approfondi en expliquant les différents critères qui nous ont aidés à construire l'outil. En terminant, est faite une brève présentation de certains documents et archives des organisations qui nous ont permis de construire leur trajectoire historique.

#### **3.4.1 Technique de collecte de données primaires**

Dans le cadre de cette recherche, le choix de la technique de collecte de données primaires s'est basé sur la nature de la recherche, le statut accordé aux données et le niveau d'interdépendance des chercheuses et de l'objet de recherche (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). À cet égard, la décision prise fut la collecte de données primaires par l'entremise d'entretiens semi-dirigés, nous approfondirons les raisons derrière ce choix. Tout d'abord, une brève définition concernant l'entretien.



L'entretien, aussi appelé l'entrevue, connaît un grand nombre de différentes définitions, la plus fréquente est celle considérant l'entrevue comme une interaction verbale, une conversation entre un interviewer et un interviewé (Gauthier, 2009).

Relativement à la sélection de l'entretien semi-dirigé, cette méthode rend possible la collecte de données qualitatives dans le cadre d'une recherche exploratoire. De plus, il est possible d'obtenir les données nécessaires pour répondre aux objectifs de recherche avec une posture épistémologique interprétative (Savoie-Zajc, 2009) de manière à pouvoir interpréter les données à partir des personnes participantes (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Justement, l'entretien semi-dirigé permet une liberté dans les questions et dans la direction de celles-ci selon la tournure de l'entretien, ce qui permet une dynamique de construction de sens entre le chercheur et le participant (Savoie-Zajc, 2009). Cette dynamique d'échange permet d'apprendre, mutuellement, et peut faire émerger de nouveaux discours et nouvelles compréhensions des phénomènes étudiés (Savoie-Zajc, 2009). Cette possibilité d'approfondir des thématiques associées à notre cadre théorique durant le déroulement et l'avancement de notre projet est un avantage important dans le cadre de cette recherche.

Concrètement, d'une durée entre 60 et 90 minutes, les entretiens se sont déroulés en ligne via l'application Zoom. En réalité, seulement deux des onze entretiens ont duré plus de 60 minutes. Ce laps de temps était suffisant pour couvrir l'ensemble des thématiques souhaitées. Avec leur consentement, les échanges ont été enregistrés de manière audio seulement. L'enregistrement a ensuite permis de retranscrire l'entièreté des entretiens (verbatim) pour permettre une analyse exhaustive des informations (Strauss et Corbin, 1990) et se décharger d'une prise de note excessive durant l'entretien. Quelques annotations ont tout de même été prises durant les entretiens, pour souligner certains aspects de celui-ci, par exemple, les réflexions du moment, les liens potentiels avec la littérature ou le langage non verbal de la personne participante (Savoie-Zajc, 2009).

En lien avec la contrainte virtuelle obligatoire de la collecte de données dues à la COVID-19, cette distance physique a peut-être nui au lien de proximité avec les personnes participantes. De l'autre côté, cette formule a constitué un facteur de succès pour l'accord des personnes à participer : un entretien de 60 minutes, aucun déplacement nécessaire et sans préparation. De notre côté, l'excellente qualité de l'enregistrement audio a grandement facilité la retranscription des échanges.

### 3.4.2 Instruments de collecte de données primaires

La grille d'entretien a été construite en fonction des quatre grands sous-objectifs de la recherche : 1) les stratégies de changement d'échelle; 2) les déterminants (contexte, facteurs, motifs); 3) les ressources nécessaires (humaines, financières, partenaires) et; 4) les retombées attendues (sur l'organisation et sur la société). Une première version longue a permis de creuser l'ensemble des possibilités, thématiques et questions possibles lors d'un entretien. La deuxième version, plus courte, a permis de mieux cerner les questions essentielles aux objectifs de la recherche et d'ajouter des références temporelles ([voir annexe A](#)). Globalement, les grandes thématiques des entrevues sont présentées dans cet ordre. D'abord, il y avait quelques questions en liens avec le parcours de la personne, son rôle et tâche au sein de l'organisme. Ensuite, quelques questions en lien avec l'historique de l'OVSE et suppléments selon les informations non disponibles dans les documents officielles. Cette première partie était d'environ 10 minutes. La deuxième partie consiste à faire le lien avec un événement ou un projet que l'organisme a mis en place, et à approfondir celui-ci, en le traitant comme un changement d'échelle. Les questions sont surtout en lien avec les déterminants, les motifs et déclencheurs, ainsi que les ressources disponibles et nécessaires dans la réalisation du projet. Cette partie est la plus importante, avec environ 40 minutes consacrées uniquement à ces éléments. Le dernier 10 minutes de l'entretien est dédié aux retombées attendues sur l'organisme et sur la société (transition socioécologique). La notion de retombées est aussi traitée au sens de son alignement à la mission de l'OVSE. Une section « extra » permet d'approfondir certains aspects du mouvement socioécologique au Québec, si le temps nous permet et si la personne se sent à l'aise de répondre à ces questions supplémentaires. En bref, voici le tableau des thématiques et des sujets abordés lors des entretiens. Deux thématiques ont été élaborées par sections.

Tableau 3.3 Thèmes et sujets des entretiens

Thématiques	Sujets à aborder
<b>Parcours personnel</b>	
Personnel	Rôle et poste dans l'organisation
Autres implications	Au sein du mouvement et raison de l'implication
<b>OVSE – éléments non répertoriés par les données secondaires</b>	
Déterminants (début)	Naissance de l'organisme et historique
Retombées attendues	Évolution de la mission et but ultime
<b>Projets de changement d'échelle : déterminants</b>	
Déterminants : motifs	Élément déclencheur, prise de décision, données
Déterminants : facteurs	Freins, craintes, parties prenantes, éléments favorables
<b>Projets de changement d'échelle : ressources</b>	
Ressources nécessaires	Humaines, financières, partenaires, parties prenantes
Étapes	Avant, pendant et après le projet
<b>Retombées attendues</b>	
Alignement	Mission, valeur, raison
Retombées attendues	Sur l'organisation, sur le mouvement, la population ciblée
<b>Mouvement et organisme (EXTRA)</b>	
Mouvement socioécologique	Mouvement social environnemental et autres
Contexte	Victime de profilage <sup>7</sup> et autres problématiques

### 3.4.3 Documentation des données secondaires

Afin d'être bien préparées pour les entretiens, plusieurs recherches préalables ont été faites. Les rapports annuels et les rapports financiers ont été analysés pour une meilleure compréhension des activités, des missions et des enjeux possibles. Ces données secondaires ont été recueillies directement sur les sites web des organismes. Toutes les informations souhaitées ont été trouvées de cette manière, en d'autres mots, aucun autre document public ou confidentiel n'a été demandé aux organismes. Lorsque cela était nécessaire, une revue de l'actualité a permis de mieux comprendre le contexte externe des OVSE. Ces documents ont permis d'alimenter nos discussions lors des entretiens et de compléter certaines informations non abordées.

<sup>7</sup> Être traité de façon différente à cause de pratiques, positions ou communications. Par exemple : intimidation judiciaire, poursuites-bâillons, amendes, injonctions, perte de subventions, audits, etc. (Massé *et al.*, 2018)

### 3.5 Analyse de données qualitatives

Pour ce qui est de l'analyse des données, deux démarches de recherche se chevauchent. D'abord, l'analyse des données qualitatives, pour en extraire le sens, et ensuite, de manière quantitative pour chiffrer le nombre de répétitions de mots ou de certaines thématiques. Comme le dit si bien cette citation « une recherche en sciences humaines et sociales est toujours une aventure. » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 13). La section suivante porte sur l'aventure vécue dans l'analyse des données pour obtenir les résultats de recherche.

Pour analyser les données, plusieurs méthodes ont servi d'inspiration dans le but de créer la base de notre structure de données et ainsi, atteindre nos résultats. En d'autres mots, ces méthodes n'ont pas été appliquées à la lettre, elles ont influencé notre réflexion et la manière de traiter nos données.

Pour rappel, notre objectif de recherche vise à comprendre la trajectoire des événements d'un changement d'échelle. En ce sens, la méthode d'organisation et d'analyse des données des processus par Langley (1997) nous a aidées à saisir les événements à approfondir dans les entretiens (Langley, 1997). L'étude de processus stratégiques aide à comprendre des événements et situations complexes comme l'innovation, la formation de la stratégie, l'apprentissage organisationnel, le changement stratégique et exige le plus souvent la collecte de données qualitatives (Pettigrew, 2005). La notion d'étude des processus englobe l'idée que l'on cherche à observer les mécanismes par lesquels les phénomènes se produisent dans le temps. Au lieu de traiter des variables, on traite des événements, qui s'expriment plutôt sous la forme de configurations dans les séquences d'activités, de choix et d'événements conduisant à un résultat (Langley, 1997). C'est pourquoi nous avons orienté nos questions sur des événements spécifiques, des projets réalisés, des exemples et des réalités qui ont une résonance auprès des personnes participantes.

Avec la compréhension de la théorie de processus et de l'enchaînement des événements, plusieurs stratégies et outils peuvent être utilisés pour analyser ce type de données (Langley, 1997). La stratégie sur laquelle s'appuient et s'inspirent quelques principes de notre méthodologie est : la théorie ancrée aussi appelée théorie enracinée (Strauss et Corbin, 1990). Les principes de cette stratégie sont : se laisser guider par les données pour arriver aux résultats, analyser les éléments verbaux (verbatim transcrits et analysés en entier) et construire graduellement le système de catégorie et de sous-catégories (Strauss et Corbin, 1990). C'est par une série de plusieurs étapes que les données ont été choisies, recueillies, analysées, validées et expliquées (Guillemette, 2006). C'est une stratégie qui se prête bien aux analyses d'événements ou d'incidents, puisque ces derniers fournissent des repères de manière naturelle et sont ensuite facilement

comparables (Langley, 1997). Notons toutefois que notre démarche ne fait que s'inspirer de cette stratégie, puisque notre démarche ne vise pas à la création d'une nouvelle théorie. En bref, l'analyse et la codification des données se sont réalisées par un système de catégories et de sous-catégories à partir de dimension et de propriété pertinentes, basées sur la littérature et notre cadre théorique (Langley, 1997). En utilisant partiellement cette technique d'analyse, il a été possible de travailler à partir des données pour ensuite créer de nouveaux sous-ensembles, par l'observation de patterns et des thématiques récurrentes (Anadón et Guillemette, 2007).

La stratégie narrative est un outil d'analyse de données spécifique à l'étude des événements qui a encadré notre démarche. Cet outil d'analyse vise à créer des études de cas pour comprendre le processus et décrire plus en profondeur les éléments chronologiques d'une stratégie (Paillé et Mucchielli, 2016). Cette méthode fait référence à la tradition orale, pour raconter une histoire ou un récit, et est utilisée dans plusieurs livres de gestion pour illustrer des théories, un des premiers auteurs ayant utilisé à maintes reprises cet outil fut (Chandler, 1962). Pour assurer la rigueur scientifique de notre démarche par le principe de la transparence, nous passons en revue les étapes de l'analyse de nos données.

D'abord, la grille d'entretien a été construite en déterminant les thèmes à aborder et les sous-thèmes. Comme fondement aux thématiques de la grille d'entrevue, nous avons utilisé l'objectif et les sous-objectifs de la recherche en les approfondissant et créant des questions par la suite. Une version longue et une version courte ont été créées, selon la personne interviewer, certaines thématiques ont pu être plus approfondies ([voir annexe A](#)). Par la suite, les questions ont permis de créer le tableau design de la recherche (tableau 3.4). Ce dernier établit les catégories centrales (*core categories*), qui est le cœur de la théorie ancrée et dont les autres sous-catégories en dépendent (Langley, 1997). La création de ce tableau est basée sur les objectifs de la recherche, les questions des entretiens et les éléments de la littérature scientifique (Strauss et Corbin, 1990). Le design de la recherche a permis de créer un arbre de thématique (les codes et sous codes) dans notre outil d'analyse (NVivo) en vue de l'analyse de nos entretiens.

Une fois les entrevues administrées, l'entièreté de celles-ci ont été retranscrites et ces verbatims (retranscriptions) représentent la base de notre analyse. Cette étape est essentielle afin d'obtenir les données complètes. Chaque entretien a été analysé selon la grille d'analyse (design de la recherche) dans NVivo. Afin de suivre la progression des catégories et des sous-catégories, des modifications, des ajouts et réflexions, la création d'un journal de bord a permis de suivre ces avancements et d'ajuster l'analyse des données en fonction des modifications.

Lorsque l'ensemble de nos entretiens ont été analysé, en les codifiant selon le design de la recherche, une deuxième analyse systématique des données a permis d'approfondir certaines catégories. Plus spécifiquement, les entrevues ont été analysées seulement en observant les thématiques « discriminantes ». Ces thématiques sont des sujets globaux qui permettront de faire des analyses croisées avec les autres thématiques, pour ressortir leurs occurrences. Parmi les discriminants, les principaux thèmes sont : les facteurs facilitants, les obstacles et lorsque la personne parle spécifiquement d'une partie prenante (employé-es, direction générale, bailleurs de fonds). Pour illustrer nos discriminants, le croisement des facteurs facilitants et de la culture organisationnelle permet de connaître le nombre de fois que la culture est mentionnée de manière positive.

Une fois toutes les thématiques analysées, chacune est traitée de manière séparée, en créant des fiches explicatives, appelées *memos* dans la théorie ancrée (Strauss et Corbin, 1990). Les éléments observés dans ces fiches sont : les ressemblances, les différences, les citations pertinentes, les défis, les thèmes récurrents et les réflexions du moment. Chaque organisme est analysé indépendamment, à partir de témoignages des participant-es associé-es, suivi d'une analyse comparative entre les OVSE. Par la suite, les thématiques discriminantes ont été analysées à l'aide de tableaux croisés. L'ensemble des croisements (par exemple, facilitants et culture) ont été ensuite analysés et ajustés. Les événements mentionnés plusieurs fois ou les citations impertinentes ont été retirés pour en garder uniquement les passages pertinents et uniques. Pour chaque tableau croisé, une fiche thématique a permis de faire ressortir les citations, les sous-thèmes similaires et différents et les réflexions du moment.

En terminant, la rédaction d'une étude de cas par OVSE a été possible grâce au cadre théorique de la trajectoire de changement d'échelle précédemment présenté. Une fiche de changement d'échelle a été rédigée, selon les grandes étapes : contexte interne, contexte externe et suivi du processus décisionnel. Ensuite, la mise en œuvre a été développée en mentionnant les facteurs facilitants et les obstacles de la stratégie de changement d'échelle ainsi que son type. En terminant par les retombées attendues sur l'organisme et la société.

Le tableau qui suit présente le design de la recherche marqué par les différentes modifications apportées aux catégories et sous-catégories durant le processus d'analyse des données. La tenue d'un journal de bord durant la période de codage des données a permis d'analyser l'ensemble des verbatims de manière uniforme. De plus, ces écrits ont permis de garder une trace de nos réflexions et raisonnements (Forget et Malo, 2021), ce qui a grandement aidé lors de la partie rédaction des résultats.

Tableau 3.4 Tableau design de la recherche

Objectifs de recherche	Matériaux d'analyses	Cibles visées par grilles d'entretien	Les thèmes (nœuds) créés...	Matrices de croisement ou discriminants <sup>8</sup>
<b>1. Changement d'échelle</b>				
1.1 Stratégies	Entretiens		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet de changement d'échelle                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Appuis et collaborations</li> <li>○ Idéation du projet (projet en attente)</li> <li>○ Objectif du projet</li> <li>○ Processus décisionnel</li> <li>○ Plan + planification                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plan d'action</li> <li>○ Planification stratégique</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COVID- pandémie</li> <li>• Opportunité interne</li> <li>• Opportunité externe</li> </ul>
1.2 Projets	Entretiens et RA <sup>9</sup>	Q. sur les activités de l'organisation et la mission		
<b>2. Déterminants</b>				
2.1 Motifs	Entretiens	Q. les raisons de la mise en place du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunité interne                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entrepreneur social</li> <li>○ Accroître le nombre de membres/usagers</li> <li>○ Améliorer les services</li> <li>○ Augmenter les services</li> <li>○ Gagner en crédibilité</li> <li>○ Pérenniser les emplois</li> <li>○ Besoins financiers</li> </ul> </li> <li>• Opportunité externe                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Appel à projet</li> <li>○ Aspects légaux et réglementaires</li> <li>○ Répondre à un besoin d'actualité                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande d'un partenaire</li> <li>- Demande d'un·e citoyen·ne</li> <li>- Demande pour faire pression politique</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obstacles</li> <li>• Facteurs facilitateurs</li> <li>• Environnement externe</li> </ul>
2.2 Facteurs	Entretiens	Q. facteurs de réussites et d'échecs		

<sup>8</sup> Attributs, dossiers de recherche, ensembles, nœuds discriminations, etc.

<sup>9</sup> Rapport annuel

2.3 Contexte	Entretiens et RA	Q. conseil d'administration, de l'organisation, politique, structure, pandémie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement</li> <li>• Conflit d'intérêt</li> <li>• Gouvernance</li> <li>• Portrait de l'organisme <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Activités de l'organisme</li> <li>○ Culture organisationnelle</li> <li>○ Grandes orientations (enjeux)</li> <li>○ Mission, valeurs</li> <li>○ Moments clés <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avant</li> <li>- Pendant</li> <li>- Après</li> </ul> </li> <li>○ Structure organisationnel</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements</li> <li>• On parle de... DG, CA</li> <li>• Facteurs facilitants</li> <li>• Obstacles</li> </ul>
<b>3. Ressources nécessaires (encore déterminants)</b>				
3.1 Humaines	Entretiens et RA	Q. sur les employé-es, bénévoles, la charge de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Caractéristiques individuelles (de l'intervenant-e)</b></li> <li>○ <b>Précarité</b></li> <li>○ Charge de travail</li> <li>○ Comité de travail</li> <li>○ Employé-es</li> <li>○ Membres et bénévoles</li> </ul> </li> </ul>	
3.2 Financières	Entretiens et RA	Q. sur le financement, subvention, prêts, rémunération	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Stratégie de financement</b></li> <li>○ Activités de financement</li> <li>○ Dons mensuels</li> <li>○ Subventions à la mission</li> <li>○ Subventions générales</li> <li>○ Subventions spécifiques (projet)</li> </ul> </li> </ul>	
3.3 Partenaires	Entretiens et RA	Q. les collaborateurs, les alliés-es, partenaires et leur rôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nature de la relation entre les acteurs</li> </ul>	<p>On parle de...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La direction</li> </ul>



3.4 Parties prenantes	Entretiens et RA	Q. le gouvernement, les citoyen·nes		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des partenaires</li> <li>• Du CA</li> <li>• Bailleurs de fonds</li> </ul>
<b>4. Retombées attendues</b>				
4.1 Sur l'organisation	Entretiens	Q. la mission et son évolution, les ressources, la pérennité, la structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retombées attendues <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pour la transition</li> <li>○ Sur la société</li> <li><del>○ Sur les membres</del></li> <li>○ Sur les citoyen·nes</li> <li>○ Sur les partenaires</li> <li>○ Sur l'organisme</li> </ul> </li> </ul>	
4.2 Sur la société	Entretiens	Q. sur la transition et leur rôle au Québec		
<b>5. Recherche en EÉS</b>				
5.1 Changement d'échelle	Entretiens	Q. perception sur la terminologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception sur la terminologie changement d'échelle</li> </ul>	

Légende : Les ajouts suite analyses – 2021-2022

~~Les éléments enlevés et non analysés~~

### 3.6 Critères de scientificité de la recherche et limites

Relativement à la validité de notre recherche, à la fiabilité de nos données et à leurs limites, nous examinons ci-après les critères de scientificité. Ces critères qui définissent la scientificité d'une recherche qualitative sont : la crédibilité, la validité interne (confirmabilité) et externe (transférabilité), la rigueur de la méthode d'analyse et la triangulation des données (Drapeau, 2004 ; Lincoln et Guba, 1985 ; Mucchielli, 2009 ; Patton, 2002)

Compte tenu de la nature de notre recherche, la crédibilité des données représente la représentativité, la couverture et l'exactitude des propos des personnes participantes à la recherche (Lincoln et Guba, 1985). À ce propos, nous avons concentré nos questions d'entrevues sur des exemples concrets, des activités de l'organisme et des projets structurants, pour s'assurer de s'ancrer dans des expériences concrètes et de couvrir l'ensemble des thèmes prévus dans notre grille d'entretien. De plus, nous suggérons un appel téléphonique au préalable des entretiens pour clarifier certains aspects de la recherche, si cela était nécessaire.

Notre technique de collecte de données primaires, l'entretien semi-dirigé, comporte certaines limites quant à la posture des personnes chercheuses envers l'objet ou la personne étudiée et leurs expériences préalables pouvant venir influencer leur compréhension des témoignages recueillis (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Pour contrer cette limite et assurer la validité dans les propos collectés, certaines tactiques ont été appliquées (Yin, 2014). D'abord, les entretiens ont été administrés en équipe, par la chercheuse et la directrice. De plus, le choix des personnes participantes a été fait en assurant une triangulation des données et une diversité dans les fonctions et rôles au sein de l'organisme (présidence, direction générale et membre du personnel). En terminant, la structure des entretiens était réfléchie pour limiter les biais d'interprétation et les thèmes à caractères subjectifs, sauf pour les dernières questions qui étaient spécifiquement liées à la perception des participant·es.

La validité en recherche qualitative fait référence à la validité interne et la validité externe des résultats de recherche (Mucchielli, 2009). À l'interne, cette validité (confirmabilité) est faite en comparant les résultats avec la réalité empirique, cette comparaison est observable dans le chapitre discussion. À l'externe, cette validité est appelée la transférabilité et vise à observer dans d'autres contextes la propension de nos résultats à être reproductibles par d'autres recherches, ou par le biais de la même analyse, mais avec un autre échantillon, dans notre cas d'autres organismes issus de l'économie sociale (Lincoln et Guba, 1985). D'une certaine manière, il est envisageable de faire une validation externe en comparant des recherches existantes sur les stratégies de changement d'échelle, dans un autre contexte,

avec nos résultats de recherches. Par contre, il est très peu probable que les résultats soient exactement répliqués, vu nos choix méthodologiques et l'étude de cas qualitative comme devis de recherche, en plus de notre échantillon non probabiliste (Royer et Zarlowski, 1999). Selon Strauss et Corbin (1990), la crédibilité et la validité sont relatives, et dans le cadre de notre choix d'analyse de données, peu importantes. En analysant des données qualitatives selon des événements spécifiques, ces facteurs sont très peu reproductibles. L'important est de s'assurer d'une collecte de données valide, complète et crédible, suivi d'un travail d'analyse rigoureux et d'une recherche empirique aux résultats pour s'assurer de la scientificité de la recherche (Strauss et Corbin, 1990).

La rigueur des méthodes d'analyses assure la justesse, la pertinence et la consistance, et est appliquée par un travail d'analyse systématique de l'ensemble des données, de manière uniforme, par un système de classification préétabli et appuyé scientifiquement (Patton, 2002). Nous considérons que les méthodes d'analyses sont empreintes de rigueur et de transparence, entre autres, par la transcription intégrale des entretiens, l'utilisation d'un logiciel (NVivo), la classification des catégories appuyées par la littérature, la tenue d'un journal de bord et les multiples itérations d'analyses.

Pour ce qui est de notre échantillonnage, il serait possible d'observer certaines limites. D'abord, le choix de la taille de notre échantillon en amont nous empêche d'utiliser la saturation des données comme facteur décisif. En fait, nous avons constaté la saturation des données par le critère de réalisation des objectifs par observation. Nous considérons que les objectifs de la recherche ont été atteints, alors l'échantillon était suffisant dans le cadre de notre recherche (Royer et Zarlowski, 1999). Ensuite, en considérant les limites non liées à l'échantillon, qui sont d'ordre des observations et de non-observation lors des entretiens. De la part des chercheuses, la non-couverture de certaines thématiques par manque de temps est une limite et les questions mal formulées peuvent conduire à des réponses erronées (Royer et Zarlowski, 1999). Du côté des personnes participantes, la mauvaise interprétation d'information est une limite à nos résultats (Royer et Zarlowski, 1999).

### **3.7 Considérations éthiques**

Plusieurs mesures ont été mises en place ont s'assurer de la conformité éthique de notre recherche. Considérant que notre projet de recherche a pour but l'étude d'un phénomène social, impliquant « des personnes pour lesquelles les données ou les réponses collectées suite à des interactions (...) [et] des questions de la part du chercheur vont servir à répondre à une ou des questions de recherche » (UQAM, 2023). Une demande d'approbation éthique a été ajoutée à celle de la recherche principale, menée par la professeure Maude Léonard de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à

Montréal (UQAM) qui porte sur les déterminants de mise en œuvre des stratégies de changement d'échelle dans les entreprises d'économie sociale.

Les personnes participantes à notre recherche ainsi que les organismes, ont signé des formulaires de consentement pour assurer leur participation volontaire à cette recherche ([voir annexe B](#)). Pour les organismes, nous proposons de présenter le formulaire aux membres du conseil d'administration et de le faire signer par la présidence et le secrétaire. Pour le consentement individuel, le formulaire était joint à la demande d'entretien et traite explicitement des considérations éthiques de la participation. Ce document stipule le sujet de l'étude, les implications, les risques et désagréments associés et les avantages de la participation. En ajoutant que le consentement est volontaire et qu'il est possible de retirer celui-ci en tout temps et que les renseignements seront confidentiels et anonymes. De plus, au début de chaque entretien, nous assurons le consentement de la personne participante, répondions aux questions supplémentaires, passons en revue les différentes considérations éthiques et demandions verbalement de confirmer leur participation.

Afin d'anonymiser l'identité des personnes participantes et des organismes, l'attribution de numéro à nos enregistrements et nos documents ont permis de respecter cet engagement (OVSE 1, OVSE 2, OVSE 3, OVSE 4). L'identification des personnes participantes a été gardée dans un document sécurisé et séparée des enregistrements et autres documents liés aux organismes.

## **CHAPITRE 4**

### **PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

Le chapitre précédent décrit la méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche, les moyens d'extraction des données ainsi que notre posture en tant que chercheuse. Ce quatrième chapitre présente les résultats de nos études de cas selon les objectifs de la recherche, c'est-à-dire, l'exploration de la trajectoire de changement d'échelle d'OVSE afin d'en saisir et d'en comprendre : 1) les changements d'échelle opérés et leur mise en œuvre et; 2) les retombées attendues sur la transition socioécologique au Québec et sur l'organisation. Les données ont été recueillies et analysées à la suite des entretiens semi-dirigés réalisés dans quatre organismes à vocation sociale et environnementale (OVSE 1, OVSE 2, OVSE 3, OVSE 4). Dans le but d'illustrer les résultats, plusieurs extraits issus de nos entretiens y sont liés.

Cinq grandes sections composent ce chapitre. D'abord, nous présentons notre compréhension du processus d'innovation sociale vécu par les OVSE. Nous poursuivons par la présentation des portraits spécifiques de stratégie de changement d'échelle puis, des étapes de la trajectoire. Cela permet de rendre compte des déterminants internes et externes, du processus décisionnel, des facteurs facilitants et les obstacles dans la mise en œuvre, selon les ressources nécessaires à sa réalisation, c'est-à-dire, des ressources humaines, financières, partenariales et organisationnelles. Nous terminons avec la présentation des retombées attendues relativement à l'impact de leurs actions et de leur mission sur la transition socioécologique et d'une concise description de la perception de la terminologie « changement d'échelle » par les acteurs et actrices des OVSE.

#### **4.1 Processus d'innovation sociale des OVSE**

Les grandes phases du processus d'innovation sociale des OVSE sont présentées dans le tableau 4.1 selon les informations recueillies lors des entretiens et dans les rapports annuels disponibles. Cette interprétation des grandes phases vise à contextualiser l'historique et la mise en œuvre de solutions à portée de transformation sociale et environnementale. Comme bref rappel, la phase d'émergence est le moment de création, l'éveil à la problématique et la concrétisation en organisme. Ensuite, la période d'expérimentation vise à valider la mission et les activités de l'organisme, souvent à l'aide de différents partenaires financiers et collaboratifs. La phase suivante est celle de l'appropriation et se caractérise par la réussite du projet et par une appropriation locale ou plus grande, via une certaine expansion ou une diffusion des connaissances élargies. En terminant, la dernière phase d'alliance, transferts et diffusion, représente les compétences, connaissances acquises lors du processus, en vue d'améliorer et enrichir la phase d'appropriation.

Tableau 4.1 Trajectoire du processus d'innovation sociale des OVSE

PHASE	ÉMERGENCE	EXPÉRIMENTATION	APPROPRIATION	ALLIANCE, TRANSFERT & DIFFUSION
OVSE1	Regroupement d'organismes environnementaux, créant une coalition pour protéger et conserver des airs et milieux naturels.	Diverses actions pour protéger les sites naturels (25 ans). Situation difficile : manque de financement. L'organisme choisit de devenir un OBNL.	Plusieurs projets de lutte aux changements climatiques et protection de milieu naturel. Mise à jour de la mission pour inclure un plus grand nombre d'actions.	Mise en place de projets structurants dans les villes, tout en continuant de militer contre les projets polluants et à coordonner des revendications communes à travers le Québec.
OVSE2	Groupe de jeunes bénévoles motivé-es, forme l'organisme pour sensibiliser et éduquer les jeunes sur les enjeux et solutions de l'environnement.	Plusieurs campagnes de sensibilisation sur les changements climatiques et les actions écologiques à prendre. Situation difficile : plusieurs politiques internes trop restrictives et manque de financement.	Nouveaux projets structurants et autofinancés, nouvelle stratégie de financement et de visibilité.	Expansion des activités, entre autres, par l'ajout d'un projet structurant autofinancé avec une nouvelle clientèle. Stabilité financière qui permet de garder l'expertise et les compétences.
OVSE3	Programme d'action et d'éducation environnementale créé par une instance municipale dans le but de mandater des organismes locaux à mettre en œuvre la mission.	Plusieurs organismes porteurs du programme et certains changements municipaux viennent perturber les activités des organismes. Création du regroupement afin de faciliter les échanges avec l'instance municipale et pour unir les membres.	Le regroupement engage une équipe permanente et crée des projets structurants pour les membres. Une réduction importante du nombre d'organismes porteurs d'un programme, mais la portée territoriale est plus grande par organisme.	Révision de la mission pour mieux refléter les enjeux actuels des citoyen-nes. Le regroupement ajuste ses actions pour mieux desservir et représenter ses membres.

**OVSE4**

Regroupement de personnes ayant comme préoccupation les enjeux liés à l'environnement. Ces personnes souhaitent unir leur force et s'entraider dans la réalisation de projets pour protéger l'environnement.

Plusieurs discussions autour de la forme et la mission de l'organisme. Les premières activités consistent à offrir des formations en lien avec l'environnement (au début des années 2000).

Environ 5 ans après la création de l'organisme, plusieurs projets visant la protection de l'environnement voient le jour. Les expertises sont développées en fonction des membres actifs et évoluent dans le temps.

Amélioration constante des expertises pour refléter les enjeux d'actualités et les projets des membres. Certaines actions visent à consolider l'ensemble des projets pour une vision commune et cohérente.



## **4.2 Stratégies de changement d'échelle**

Tout d'abord, un cas spécifique à chaque OVSE est présenté dans sa globalité. Chaque cas inclut les différentes phases d'une trajectoire de changement d'échelle précédemment présentées. Bien que les OVSE étudiées aient une mission similaire, leur structure organisationnelle et leur réalité sont différentes. Cette première section tente de cerner ces différences et d'approfondir certains détails autrement, non observables.

### **4.2.1 Étude de cas**

#### **OVSE 1.**

Durant une période financièrement difficile, l'organisme s'est fait approcher par un partenaire pour soumettre une proposition dans un appel à projets. Bien que d'autres organismes œuvraient dans ce secteur de l'environnement et que cette particularité n'était pas dans la mission de l'organisme, le personnel a tout de même développé un projet, par nécessité financière. Cette réflexion de six mois a permis le développement d'un projet beaucoup plus grand que le demandait l'appel à projets. Plusieurs éléments complémentaires sont venus s'ajouter au projet, des actions de sensibilisation et l'implication des citoyen-nes dans la réflexion et l'application. Bien que le projet ne fût qu'un projet pilote, l'organisme a réussi à pérenniser les opérations, diversifier les activités et en faire un véritable champ d'expertise. Ce changement d'échelle de type diversification verticale a permis à l'organisme de garder la tête hors de l'eau lors d'une période financièrement difficile, grâce aux multiples bailleurs de fonds et de financement « pour ce projet ». Les partenaires gravitant autour de ce projet se sont multipliés, passant par la Ville, des citoyen-nes et d'autres organismes locaux. Ces collaborations permettent au projet d'améliorer et diversifier ses activités et sa portée. De telle manière que ce projet de changement d'échelle a même initié d'autres changements d'échelle dans l'organisme.

Pour ce qui est des obstacles rencontrés, l'intégration de l'équipe dédiée au projet n'a pas toujours été facile au sein de l'organisme (OVSE 1). Étant indépendant financièrement, le projet a déjà souhaité « voler de ses propres ailes » et se détacher de l'organisme à l'origine du projet. Rapidement, les membres du CA ont pris la décision d'intervenir, de créer un plan d'action et de mieux faire l'intégration des équipes, en plus de revoir la structure organisationnelle. Aujourd'hui, au sein d'OVSE 1, la moitié des employé-es (12) travaillent pour ce projet et une synergie existe au sein de l'équipe. L'OVSE compte au total 25 employé-es. Comme mentionné, le projet a lui-même créé d'autres changements d'échelle, en améliorant son offre de services et la qualité de ceux-ci. Par exemple, dans une optique de partage de connaissances et de

compétences, l'OVSE 1 a créé une communauté de pratique regroupant des acteurs, actrices et expert-es des milieux universitaires, des instances gouvernementales et municipales et de la communauté citoyenne. Concernant cette stratégie de changement d'échelle, sa portée, sa nature, les parties prenantes impliquées et leurs actions permettent de dire qu'il s'agit d'une stratégie de type « changer le système ».

## **OVSE 2.**

Ayant comme mission l'éducation relative à l'environnement, spécifiquement pour les jeunes au Québec, les projets mis en place par l'équipe de l'OVSE 2 sont dédiés à sensibiliser et accompagner les jeunes dans la transition socioécologique. La culture organisationnelle et le fonctionnement de l'organisme laissent une grande place aux nouvelles idées, aux séances de remue-méninges et aux partages de bonnes pratiques. C'est dans une séance de *brainstorm* qu'un projet a émergé. Plusieurs volets et activités étaient inclus dans ce programme. Le premier projet pilote a ciblé une population en particulier pour la période d'évaluation du programme. Pour s'assurer de bien répondre aux besoins de cette population, l'organisme a fait plusieurs consultations. À la suite du succès du projet pilote, l'OVSE 2 a déployé sa stratégie plus largement auprès de la même population, et quelques années plus tard, auprès d'une nouvelle clientèle. En 2019, ces deux programmes étaient autofinancés, bien structurés et son environnement social [la population] étaient très réceptifs aux enjeux environnementaux. Il est possible de voir plusieurs répercussions et retombées positives de ces programmes sur la population visée. Ces jeunes sont maintenant plus impliqués dans le mouvement environnemental au Québec et certains d'entre eux ont même créé leur propre groupe écologique.

Lors d'une nouvelle vague de revendication environnementale, l'équipe de l'OVSE 2, étant une référence pour ce type de projet, s'est fait approcher pour créer un troisième programme, de même nature que les deux premiers, mais auprès d'une nouvelle clientèle (soit une troisième clientèle). À la suite de plusieurs discussions et séances de *brainstorm*, l'équipe décide de financer la création du projet avec ses fonds propres, jusqu'à l'obtention d'un financement plus important qui permettra un projet pilote et d'autofinancer la pérennisation des activités. Ce changement d'échelle est de type horizontal puisque l'organisme met en place un nouveau service, pour une nouvelle clientèle, qui met à profit son expertise. Les facilitateurs qui ont permis au projet d'être accompli sont la réflexion collective, la vielle stratégique, la notoriété de l'organisme dans son milieu et l'expertise de l'équipe. Pour les obstacles rencontrés, évidemment, la période pandémique a amené son lot de défis, le milieu en question était assez touché par les restrictions et son personnel ayant moins de temps dû à la gestion des consignes sanitaires, a mené l'organisme à revoir son offre de services, son plan d'action et ses objectifs. Bien qu'il s'agisse uniquement

de desservir une nouvelle clientèle dans le grand projet, il reste que le milieu est très différent et plusieurs ajustements ont dû être apportés. De ce fait, certains éléments de base, comme le financement, les démarches administratives et certaines modalités, ont dû être complètement changés. Au moment des entretiens, l'organisme était en période de projet pilote afin de créer un programme qui réponde bien au besoin : cette période de co-construction avec la clientèle permet de s'ajuster et de bien s'imprégner du milieu. En résumé, l'OVSE 2 a fait une diversification horizontale pour avoir un impact plus grand dans un autre milieu, bien qu'il fût déjà présent auprès de cette clientèle via des plus petits projets, ce nouveau projet permet d'intensifier les activités d'éducation relatives à l'environnement. Ce projet coconstruit avec la clientèle a vu le jour à la suite d'une demande accrue du milieu et d'un travail en profondeur de l'équipe, ces éléments déclencheurs sont aussi ce qui a permis au projet d'être un succès.

### **OVSE 3.**

L'OVSE 3 est un organisme de type regroupement, sa mission et sa raison d'être sont de mettre en commun les ressources des membres, de les accompagner, de les représenter et de faire rayonner ceux-ci. Les membres sont des organismes avec des activités indépendantes de son regroupement et un financement à la mission. De son côté, le regroupement n'a pas de financement à la mission et se base principalement sur du financement par projets pour être viable. Cette réalité crée plusieurs tensions entre les membres et le regroupement, puisque les projets ajoutent une charge de travail sur les membres. Pour assurer sa pérennité, l'OVSE 3 (le regroupement) se doit d'être à l'affût des demandes de subventions. Dans le processus d'idéation du projet, celui-ci doit être réfléchi en collaboration avec ses membres qui devront mettre en œuvre le projet. Spécifiquement à un appel de projets, le regroupement consulte ses membres pour connaître l'intérêt de déposer un projet, plusieurs discussions émergent et le regroupement propose de coconstruire la demande avec les membres intéressés par le projet. Ce processus est favorablement accueilli et les membres décident de se joindre à la demande. De cette manière, les membres gèrent et orientent leurs actions sur le terrain, certains aspects du projet sont cogérés par les membres et le regroupement assure une partie de son financement, via la gestion de la reddition de comptes. Ce changement d'échelle de type coopération permet de mutualiser les ressources, d'avoir une grande portée territoriale et évidemment, d'avoir un financement pour un projet structurant sans affecter négativement les relations.

**OVSE 3-1.** Le projet [nom], c'est un nouveau projet qu'on a eu avec [bailleur de fonds] pour lutter contre les îlots de chaleur. C'est vraiment une belle subvention sur trois ans. Là, c'est vraiment tout nouveau, on a essayé un nouveau style, c'est cogéré. Donc, ce n'est pas le regroupement qui le gère, nous le sommes le porteur de la subvention et du projet, mais c'est cogéré. Puis on a un comité de pilotage avec les six [organismes membres]. On prend des décisions ensemble, c'est un nouveau modèle qu'on essaie de tester pour voir si c'est viable à long terme ce genre de projets là, c'est intéressant.

Les facilitateurs dans la mise en œuvre de ce projet sont la proximité des organismes membres, leur expertise dans le domaine et sur le terrain. Les obstacles, quant à eux, sont en lien avec la confiance des membres envers le regroupement, d'une certaine compétitivité entre les membres et du désir d'autonomie des membres. Ces obstacles sont d'ailleurs ce qui a mené certains membres à déposer à l'appel à projets, de manière indépendante sans l'appui du regroupement. Aujourd'hui, trois projets ont été acceptés à la suite de l'appel de projets, dont un qui est cogéré par le regroupement et ses membres, et ensemble, ils ont réalisé près d'une centaine de projets de verdissements.

#### **OVSE 4.**

Cet organisme est un regroupement ayant une mission plutôt large et très ouverte pour de nouvelles propositions, pouvant de près ou de loin améliorer la qualité de l'environnement, le bien-être et la santé. Depuis sa création, l'OVSE 4 a mis sur pied différentes initiatives, dans plusieurs domaines d'activités, selon les aspirations et implications de ces membres. Le climat est très favorable à l'émergence de nouveaux projets au sein de l'organisme, il est facile d'en proposer et de les mettre à exécution. C'est ainsi qu'une personne membre a pu proposer de créer un événement de sensibilisation sur un enjeu politique. Le regroupement a soutenu et aidé cette personne membre à réaliser son projet. À la suite du succès de la première édition, aux nouvelles orientations du regroupement, alignée avec le sujet de l'événement, le regroupement a souhaité répéter l'expérience. Malheureusement, deux demandes de subventions ont été refusées, et ce, malgré les lettres d'appuis de plusieurs partenaires, démontrant la pertinence du projet. Le manque de temps pour la réalisation du projet a été un autre frein vécu par l'organisme.

En 2020, avec la situation pandémique, l'entièreté des événements organisés par le regroupement a été annulée, laissant l'équipe avec du temps « libre ». Dans une séance de *brainstorm*, l'équipe a développé un projet abordant les mêmes thématiques que le colloque précédent, mais sous des capsules vidéo. Ce projet a pu voir le jour grâce à la collaboration des multiples organismes et de la période calme, imprévue créée par la situation sanitaire et au financement à la mission de l'organisme.

**OVSE 4.2** on fait des *brainstorm* pour faire émerger des idées [...]. Toujours en gardant en tête, c'est quoi nos valeurs, les choses qu'on trouve importantes. Celui-là, c'est un peu moi qui l'avais abordé. Je trouvais que c'était important de créer une formation, un atelier ou quelque chose [en lien avec les thématiques du colloque].

Grâce à ce projet, huit groupes ont reçu la formation et sept fiches explicatives ont été conçues dans le but de pérenniser le projet. Ce changement d'échelle de type diversification verticale a permis à l'OVSE 4 de former une nouvelle clientèle, sur des enjeux environnementaux, leur expertise. Dans le processus de création du contenu pour la formation, plusieurs aspects ont été créés à la suite de collaborations. D'abord, avec l'appui de la recherche par une collaboration avec une professeure, et ensuite, avec une collaboration avec un organisme local pour compléter leur expertise. En résumé, les facilitateurs ont été l'intérêt démontré par la clientèle cible, la collaboration pour la création d'un contenu académique et scientifique, la période calme et le financement à la mission.

### **4.3 Trajectoire de changement d'échelle**

La trajectoire de changement d'échelle est caractérisée par les déterminants internes et externes comme éléments déclencheurs, suivi du processus de décision propre à l'organisme qui mène à un choix favorable ou fatal de la stratégie de changement d'échelle. Ensuite, la mise en œuvre de la stratégie officialise la trajectoire de changement d'échelle et les éléments analysés dans cette section sont présentés sous l'angle des facteurs facilitateurs et des obstacles vécus lors du processus. Nous terminons en exposant les retombées attendues et perçues par les OVSE sur la transition socioécologique et sur l'organisme.

#### **4.3.1 Déterminants internes et externes**

Les déterminants sont les éléments qui vont amener l'organisme à enclencher la trajectoire de changement d'échelle. Ces éléments déclencheurs sont des opportunités internes et externes à l'organisme, qui amorcent les réflexions d'un potentiel déploiement d'une stratégie de changement d'échelle. Les opportunités externes sont des événements extérieurs à l'OVSE qui enclenchent le processus de réflexion. Par exemple, le lancement d'un appel à projets par une instance gouvernementale entame la réflexion d'une stratégie de changement d'échelle, cependant, ce n'est pas un aspect que peut contrôler l'OVSE. Ensuite, l'organisme peut choisir de déposer, ou non, une proposition dans l'appel à projets, avec comme intention intrinsèque de pérenniser les emplois. L'obtention de cette subvention permettra de répondre à une opportunité interne, soit, pérenniser les emplois. Il s'agit de la même dynamique lors d'une demande d'un-e partenaire, ce déclencheur peut permettre d'augmenter l'offre de services de l'OVSE.

C'est pourquoi certaines opportunités se croisent et se déroulent à la chaîne ou en même temps (voir tableau ci-dessous).

Tableau 4.2 Tableau des opportunités internes et externes dans les OVSE

	OVSE 1	OVSE 2	OVSE 3	OVSE 4	TOTAL
<b>OPPORTUNITÉS EXTERNES</b>					
Demande d'un partenaire/membre	2	6	5	3	<b>16</b>
Demande d'un·e citoyen·ne	3	1	3	1	<b>8</b>
Appel à projets	3	0	1	1	<b>5</b>
Demande pour faire pression politique	3	0	0	0	<b>3</b>
<b>OPPORTUNITÉS INTERNES</b>					
Améliorer les services	0	7	4	1	<b>12</b>
Besoins financiers	3	2	3	3	<b>11</b>
Augmenter l'offre de service	1	1	2	4	<b>8</b>
Entrepreneuriat collectif	3	1	1	3	<b>8</b>
Gagner en crédibilité	0	2	2	3	<b>7</b>
Pérenniser les emplois	4	0	1	2	<b>7</b>
Accroître le nombre de membres	1	0	2	1	<b>4</b>

Les premiers éléments présentés dans le tableau représentent les opportunités externes parmi les projets et programmes discutés lors des entretiens. Notons que ce ne sont pas l'ensemble de ces opportunités qui se sont transformées en projet ou en changement d'échelle.

De manière structurée, la première analyse sera celle concernant les déterminants externes et chaque élément sera présenté et illustré à l'aide d'une ou plusieurs citations extraites de nos entretiens. De manière décroissante, telle que présentée dans le tableau, les déterminants les plus mentionnés seront présentés en premier. En ordre, les déterminants externes sont : 1) demande d'un partenaire/membre; 2) demande d'un·e citoyen·ne; 3) appel à projets et; 4) demande pour faire pression politique.

Les demandes par les partenaires et les membres sont les opportunités externes les plus soulignées. En effet, leur mission sociale et leur ancrage dans leur milieu sont des éléments qui peuvent expliquer leur grande volonté à répondre au besoin de la communauté. Comme le partage l'OVSE 2.1 dans son exemple de projet.

**OVSE 2.1** [...] pour les autres campagnes/projet, ça dépend beaucoup de nos observations du milieu. On a eu une année, la gang [nom d'un partenaire], a fait une montée de lait collective sur des maudites de paille, puis tous les articles de plastique à usage unique dans les cafétérias en se disant que l'on devrait monter un projet là-dessus, on l'a monté [...] il y a eu des exemples comme ça où c'est tout simplement un besoin.

Selon le public desservi par l'organisme, les demandes de la part des citoyen·nes peuvent symboliser leur proximité et leur écoute à la communauté. Réunies, ces trois types de demandes (membre, partenaire et citoyen·ne) représentent 75 % des opportunités externes vécues dans les OVSE.

Concernant les appels à projets comme opportunité externe, plusieurs organismes déposent des projets lorsqu'ils sont en lien avec leur mission ou qu'ils voient une possibilité de joindre le projet à leurs activités. Comme le mentionne l'OVSE 1 qui décrit ce qui influence les activités et les projets.

**OVSE 1.1** l'autre facteur important, c'est les appels à projets et les subventions qui deviennent disponibles [...]. Par exemple, il va avoir un projet qui débute sur les solutions naturelles pour le climat. Donc, comment on peut utiliser la nature pour combattre les changements climatiques. [...] Donc là, on *brainstorm*, qu'est-ce qu'on fait? Qu'est-ce qu'on dépose? Parce qu'il faut déposer t'sais, c'est [un projet disponible] chaque trois ou quatre ans. C'est un gros programme, il faut réfléchir. Ok génial, on trouve un projet.

Pour l'aspect des demandes pour faire pression politique, il s'agit davantage d'une réponse de la part de l'organisme vis-à-vis une situation, un projet de loi ou un projet de développement qui néglige ou nuit l'environnement. Pour les OVSE, cette forme d'activité s'appelle : mobilisation, campagne, manifestation ou revendication et se décrit comme des activités de mobilisation citoyenne ayant un caractère revendicatif contre ledit projet. Dans cette citation, l'OVSE 1.1 décrit l'autre facteur qui influence les activités et projets.

**OVSE 1.1** Il y a deux facteurs principaux pour déterminer les nouveaux projets. C'est l'actualité qui nous force parfois à le faire. Par exemple, tout ce qui est un projet de loi ou autre projet, souvent nous allons intervenir pour le critiquer [...] proposer des solutions ou des améliorations.

Dans les OVSE participants, deux des quatre organismes coordonnent ce type d'activité plus militante. Au travers des années, l'OVSE 1 s'y consacre davantage et réussit même à coordonner des projets d'envergure nationale.

**OVSE 1.2** Tout le monde était contre [un projet pétrolier]. On s'est dit qu'on devrait se réunir pour coordonner [...] les actions, pour ne pas être tout le monde à la même place [...] mais que l'on soit là, longtemps, et le tout le temps. Avoir le même message clairement exprimé, qui s'exprime par plein de gens. Donc, ce rôle-là de coordination [OVSE 1] le fait très bien.

Au sujet des déterminants internes, le même type d'analyse sera présenté et l'ordre de présentation sera décroissant, soit du plus mentionné au moins mentionné. Selon l'opportunité en question, certaines similitudes ont permis de jumeler des catégories. En ordre d'importance et selon les jumelages, voici les déterminants internes : 1) améliorer les services et augmenter l'offre de services; 2) répondre à un besoin financier et pérenniser les emplois; 3) l'entrepreneuriat collectif; 4) gagner en crédibilité et; 5) accroître le nombre de membres.

Premièrement, l'opportunité en lien avec l'amélioration des services se jumelle à l'augmentation de l'offre de services. Bien que ces opportunités n'aient pas exactement la même visée, elles émergent souvent dans un contexte qui fait suite à une demande de l'externe (partenaire, membre ou citoyen-ne) et qui entraîne une réflexion plus approfondie à l'interne sur la viabilité et la pertinence de la demande. Au total, elles représentent 35 % des opportunités internes vécues par les OVSE.

**OVSE 2.3** À force d'avoir des demandes [de la part de partenaires] [...] on a fini par le créer [un projet], obtenir une subvention, de la part de deux fondations pour nous supporter pour trois ans, le temps que le projet devienne un peu autosuffisant.

D'un autre côté, ces opportunités peuvent émerger d'une volonté et d'un désir à l'interne pour améliorer les services.

Par la suite, le seul élément qui apparaît de manière systématique et presque équivalente en termes d'occurrence pour tous les OVSE est l'opportunité pour répondre à un besoin financier. Puisque sans financement, la survie de l'organisme est menacée. L'OVSE qui met en place une stratégie de changement d'échelle basée sur « l'opportunité interne – besoin financier », le fait par nécessité. La stratégie de financement est un enjeu inévitable et ce volet sera approfondi dans les prochaines sections. Tout d'abord, une citation pour illustrer la complexité de cette question.

**OVSE 1.2** Il y a deux raisons pour lesquels des projets émergents, je dirais les bonnes et les mauvaises. [...] [II] y a une dizaine d'années [OVSE 1], l'équipe n'était pas très grosse, mais il était en difficulté financière, tout le temps par la peau des fesses. [...] Ce qu'ils ont fait, c'est qu'ils ont créé un programme [pour aller chercher du financement] qui, essentiellement, est très différent de ce qu'on faisait.

Fortement liée à l'aspect des finances, la pérennisation des emplois est une opportunité interne qui se manifeste dans la même dynamique. Ensemble, les opportunités internes de type : besoin financier et pérenniser les emplois, représentent 32 %. Garder la main-d'œuvre qualifiée et leurs compétences à l'interne sont parfois difficiles dans les OVSE.

**OVSE 1.3** lorsqu'un OBNL engage des employé-es, ce n'est pas vrai qu'on va les garder éternellement, malheureusement, parce que ça dépend des bailleurs de fonds, de l'argent qu'on va recevoir. [...] Donc, et on veut garder cette expertise parce qu'on forme des gens. Mais l'idée, c'est d'aller chercher d'autres financements.

Les opportunités internes sont plus nombreuses que les opportunités externes et cela peut, entre autres, s'expliquer par le fort engagement du personnel, exprimé sous la forme de l'entrepreneuriat collectif, et de la culture organisationnelle qui laisse une place aux nouvelles idées et aux périodes de partage d'idées. Ces citations illustrent bien le fort engagement des personnes impliquées dans les OVSE et le désir



d'inclure et de répondre à un réel besoin des citoyen·nes. À cet effet, la première citation fait référence au désir intrinsèque de la personne à contribuer à la mission de l'OVSE.

**OVSE 2.1** C'est sûr que moi, j'ai une expérience d'engagement significative avec l'organisme. [...] Quand je suis entrée en poste, mon rêve [était] de créer un programme sur un an pour soutenir directement l'action des jeunes en environnement. Je pense que c'est ça qui contribue, entre autres, à former véritablement une nouvelle génération de *leader* en l'environnement.

La deuxième citation illustre le désir d'impliquer les autres parties prenantes dans le processus stratégique, ce qui montre l'engagement de la personne à avoir un impact sur la communauté.

**OVSE 2.2** Le plan stratégique qu'on a développé [...] a été vraiment participatif à la fois des membres des différents réseaux [...] des [partenaires], par une vaste consultation. Et il y a eu [...] des activités de *brainstorm* avec les membres du CA, avec les employés pour redéfinir la vision et proposer les projets dans cette direction-là. On a mis au cœur de notre vision l'idée de la société écocitoyenne et de comment atteindre cette société écocitoyenne, à travers à travers la jeunesse et de là, ont émergé des idées de projets.

Pour ce qui est de l'opportunité interne visant à gagner en crédibilité, plusieurs projets et activités sont construits dans cette ambition. Pour les OVSE, la crédibilité et la notoriété de l'organisme et des membres du personnel sont des avantages. **OVSE 3.1** : « On essaie d'être proactif, on est présent dès qu'il y a des rencontres, on représente tous nos membres. » D'un autre côté, bien qu'un projet vise à gagner en crédibilité, le résultat est difficile à estimer. **OVSE 2.1** : « Je pense que l'organisme était connu déjà, des personnes peut-être plus impliquées en environnement. Mais la notoriété grand public a certainement explosé avec le [projet d'envergure] en novembre 2018. »

Pour terminer, l'opportunité interne d'accroître le nombre de membres est l'aspect le moins mentionné par les OVSE. L'augmentation du nombre de membres via une stratégie d'expansion (duplication ou essaimage) dans un autre territoire par exemple, est mentionnée comme un bonus, une option, à leur action, sans nécessairement être un objectif.

**OVSE 3.3** Notre mandat ça peut être aussi de développer de nouveaux [programmes], [dans d'autres régions] [...] Pour l'instant, il n'y en a pas eu. Mais si un jour on arrive à en avoir des nouveaux. Je pense que oui, comme une ressource. Le programme existe déjà. Puis, nous, on sait comment ça se passe dans tous les [régions]. Voici ce qui peut être fait.

Les OVSE mentionnent leur expertise comme atout à un potentiel développement, sans mettre cette vision au centre de leur stratégie.

En résumé, le désir de pérenniser leurs opérations, leur emploi et d'assurer la crédibilité de leur équipe sont des facteurs essentiels à leur réussite. Ce qui rend possible la réalisation des projets, est la forte mobilisation, des personnes qui y travaillent et des autres qui gravitent autour des organismes.

### 4.3.2 Processus décisionnel

Le processus décisionnel permet de tracer le chemin de l'opportunité vers la concrétisation ou l'abandon du projet. Globalement, l'analyse qui se dégage des entretiens concernant le processus décisionnel des OVSE est qu'il est fait en concertation. C'est à travers diverses discussions et réflexions que se prendra cette décision, avec un ou plusieurs des groupes suivants : membres du conseil d'administration, comité, partenaires, membre du personnel et/ou membre citoyen. Quelques exemples de processus décisionnels sont illustrés pour comprendre leur mode de gouvernance.

Dans le but de prendre une décision, la consultation des parties prenantes peut grandement aider pour cerner le besoin et la valeur ajoutée du projet. L'OVSE 2.3 explique bien les questions posées par l'équipe avant de mettre en place un projet.

**OVSE 2.3** Ben c'est sûr que quand on a une demande du milieu, c'est parce qu'il y a un besoin. Donc nous, c'est sûr qu'avant de lancer ce programme-là, il y a eu une réflexion autour de : est-ce qu'il y en a d'autres qui existent des programmes qui répondrait à ces objectifs-là? Qu'est-ce qu'on veut faire réellement avec ça? Comment ça va répondre aux besoins des [partenaires]?

Par la suite, lorsque le besoin est réel, il est important pour l'organisme que le projet soit bien aligné avec sa mission et ses valeurs. Comme le mentionne l'OVSE 2.3 dans l'extrait suivant.

**OVSE 2.3** Mais qu'est-ce qui fait en sorte qu'on va de l'avant avec un projet... [...], ma directrice, elle est super active, elle est vraiment à l'écoute des besoins du milieu. Puis, je pense que ça *fitait* aussi avec nos valeurs. Donc, oui, on avait des demandes, mais ce n'est pas tout à fait irréaliste. [...] ça rejoignait nos valeurs d'éducation relative à l'environnement et l'autonomisation des jeunes dans les projets environnementaux, déjà, là, c'est un « check » dans notre liste, ça fit. Ça dépend[ait] des sources de financement disponibles.

À un autre niveau, ce sont les membres du conseil d'administration qui orientent et décident les grands axes et lignes directrices, et donnent ensuite la responsabilité à la direction de piloter les orientations. Pour les projets qui surviennent à l'extérieur de ces paramètres, ils doivent être suggérés et discutés collectivement, en vue de prendre une décision. Certains OVSE ont mis en place des règles (procédures ou politiques) pour faciliter et raccourcir ce processus décisionnel. Ces paramètres sont assignés à la direction générale pour alléger les processus, par exemple, pour une demande de financement.

**OVSE 2.2** À plusieurs niveaux [le CA donne] plus de marge de manœuvre à la direction générale. Donc, la direction n'a pas besoin de nous demander notre autorisation pour des financements ou des partenariats en deçà d'un certain montant. On se dit jusqu'à... 15 000-20 000\$, elle n'a pas besoin de nous demander l'autorisation. Elle va nous informer, parce que c'est quand même important de savoir [...], mais on ne va pas nécessairement demander l'autorisation. Dans tous les cas, si la direction a un doute, elle peut solliciter le CA ou le comité éthique pour interpréter ou voir quelle est la meilleure décision à prendre.

Pour tout dire, le processus de prise de décision des OVSE, en lien avec les projets, est issu d'un dialogue et d'une réflexion collective.

**OVSE 3.1** tous les nouveaux gros projets sont soumis aux membres ou au conseil d'administration. En fait, conseil d'administration en premier et après aux membres. Si jamais il y avait opposition. La plupart des projets se font à peu près proches de l'AGA. Soit la création, la réflexion ou quand on est abordé (appel à projets). Ça a toujours bien à donner, alors, on a toujours pu avoir ces réflexions-là en AGA.

À la suite d'une décision en faveur du projet, la stratégie de changement d'échelle s'enclenche. La prochaine étape est la mise en œuvre du projet. Durant cette période, plusieurs éléments peuvent faciliter et/ou nuire à l'exécution du projet. Les facteurs facilitants et les obstacles sont présentés en y analysant les diverses ressources organisationnelles, entre autres, les ressources humaines, financières et partenariales, et les autres ressources ayant émergées de nos entretiens.

#### 4.3.3 Mise en œuvre de la stratégie | facteurs facilitants

Les facteurs facilitants sont traités en fonction de leur importance décroissante, en débutant par le facteur le plus souvent mentionné dans les entretiens, jusqu'à la thématique la moins mentionnée. Les sujets analysés sont : la santé financière, les partenariats, appuis et collaborations forts, l'équipe de travail (employé-e, membre du conseil d'administration et direction) mobilisée et compétente, la saine gouvernance, les périodes de réflexion et d'idéation, la culture organisationnelle bienveillante et solide, ainsi que la COVID-19 comme élément du contexte externe saisi comme une opportunité.

Le tableau ci-dessous manifeste du nombre de fois que ces thématiques ont été mentionnées lors des entretiens, de manière positive, sous la forme d'un facteur facilitant pour les OVSE. Que ce soit dans la mise en œuvre d'une stratégie de changement d'échelle ou de manière plus globale pour l'organisme, pouvant représenter un environnement favorable à changer d'échelle.

Tableau 4.3 Tableau des facteurs facilitants dans les OVSE

<b>Facteurs facilitants</b>	<b>Nb de mentions</b>
Santé financière et bailleurs de fonds	27
Partenariats, appuis et collaborations	25
Ressources humaines	19
Gouvernance et instance (CA et DG)	18
Processus d'idéation et période de réflexion	16
Culture : agilité, vision, mission et valeurs	10
COVID : pandémie	4

#### 4.3.3.1 Santé financière et bailleurs de fonds

Le plus grand facilitant pour un organisme est sa santé financière. Si l'organisme n'a pas de stress financier, elle peut se concentrer sur ces activités et sa mobilisation. Bref, plusieurs composantes sont simplifiées et facilitées pour la mise en œuvre du changement d'échelle. Les principales composantes qui favorisent une santé financière viable sont : l'obtention d'une subvention à la mission, ainsi qu'une diversité de sources financière et de partenaires financiers. Comme en témoigne cet extrait, qui argumente sur l'importance de diversifier ces sources de financements.

**OVSE 2.1** [A]vec des sources de financement peut-être plus autonome ou des sources de financement privées. Ça me donne un peu plus de marge de manœuvre, tout en respectant nos valeurs et regarder par exemple si les fondations les respectent et n'investissent pas dans le pétrole, par exemple. Mais c'est un autre défi certainement.

Dans leur stratégie de financement, les OVSE sont très soucieux de la provenance de l'argent. En effet, le partenaire financier doit partager les mêmes valeurs pour que l'OVSE accepte ce financement. La dernière citation appuie l'importance de la source du financement.

Une bonne santé financière permet, entre autres, d'avoir accès à du personnel et de prendre le temps de créer des projets de manière autonome. Par exemple, lorsque les activités sont entièrement financées par une subvention à la mission, cela laisse plus de temps au personnel pour réfléchir à de nouveaux projets, à maintenir son expertise et à développer des projets en lien direct avec sa mission. Une subvention à la mission qui s'échelonne sur plusieurs années aide grandement l'organisme à structurer son financement à long terme, maintenir certains services et diversifier ses sources de revenus, en plus d'offrir des services alignés avec leur mission. Comme ce passage qui manifeste de l'importance d'une subvention à la mission pour les autres activités de l'organisme.

**OVSE 4.2** Nous sommes rendus à offrir des [activités alignées à la mission]. Mais surtout avec le financement à la mission que nous avons eu. [...] [On] a obtenu un financement à la mission pour 5 ans, ça termine l'année prochaine. Ça nous a permis de développer d'autres choses, pour lesquelles on n'avait pas pu obtenir du financement ailleurs.

En réalité, diversifier ces sources de financement et ces partenaires financiers est une stratégie utilisée par plusieurs OVSE pour assurer une viabilité financière.

**OVSE 2.2** C'était comme vraiment difficile parce qu'on était en fonction de quelques bailleurs de fonds, très, très peu nombreux, donc, de diversifier nos sources de financement, ça nous apporte une sécurité à long terme. Ça nous permet de développer de nouveaux projets qui ne sont peut-être pas nécessairement financés par tel programme de subvention du gouvernement, mais il y a une fondation qui est vraiment intéressée [à nous] appuyer [...] sur tel projet, qui va nous aider.

Pour mettre en lumière les différentes stratégies liées aux ressources financières, le tableau 4.4 illustre les différentes sources de financement obtenues par les OVSE. Chaque itération dans ce tableau représente un financement, de manière individuelle, même s'il a été mentionné plusieurs fois. Par exemple, l'OVSE 2 a reçu un financement à la mission en 2020 et il a été compté une seule fois, même si ce financement a été mentionné à plusieurs reprises lors des entretiens et par plusieurs personnes. Seuls les financements mentionnés par les personnes participantes et obtenus par l'OVSE retenus et comptés comme des financements, les totaux ne sont donc pas exhaustifs de l'ensemble de leur financement depuis leur création. Malgré tout, le tableau décrit la situation passée et actuelle, des sources de financement reçues par les OVSE.

Tableau 4.4 Sources de financement des OVSE

	OVSE 1	OVSE 2	OVSE 3	OVSE 4	TOTAL
Dons mensuels	4	0	0	0	4
Activités de financement	4	2	1	2	9
Subvention à la mission	0	1	5	5	11
Subvention générale	6	4	1	3	14
Subvention spécifique à un projet	8	6	14	3	31

La source de financement qui revient le plus souvent est la subvention spécifique à un projet. Chaque organisme utilise quatre (4) sources de financement différentes. Les activités de financement représentent les campagnes de financement et les projets autofinancés avec la vente de services. Pour ce qui est des organismes ayant une subvention à la mission, la diversification de leur mode de financement est moins essentielle à leur viabilité.

#### 4.3.3.2 Partenaires, appuis et collaborations

Les partenariats, les collaborations et autres types d'appuis sont des éléments qui augmentent les chances de réussites pour un projet et sa mise à l'échelle. Les raisons évoquées pour créer des partenariats ou travailler en collaboration sont multiples, en voici quelques-unes extraites des entretiens : avoir un plus grand impact, facilite l'accès à l'information et aux contacts, montre la valeur du projet et la notoriété de l'organisme, améliore les chances d'avoir une subvention. En voici un exemple, lorsque l'OVSE 1.3 répond à la question « est-ce que vous avez aussi des partenaires dans la réalisation de projets? »

**OVSE 1.3** Oui, oui, oui, c'est même très, très important d'avoir des partenaires quand j'ai créé [nom du projet], la première chose, c'était d'être en collaboration avec des organisations du milieu pour justement pouvoir justifier pourquoi est-ce que [c'est nous qui] avait ce projet-là et pouvoir argumenter qu'on développe un savoir-faire qui se repose sur d'autres organisations du milieu.

Tant qu'à elle, la prochaine citation témoigne de la valeur ajoutée sur les retombées positives lorsque les organismes travaillent en collaboration.

**OVSE 1.3** [Pour un nouveau projet] justement, on développe un gros partenariat avec [nom de l'organisme], par exemple, pour multiplier ces effets-là. Ça ne sert à rien d'avoir juste, encore une fois [OVSE 1] soit porteur, souvent, on dit que seul, on va vite, mais ensemble, on va plus loin. C'est vraiment ça!

Plusieurs autres raisons sont évoquées pour créer des collaborations, celles-ci semblent émergées davantage du contexte externe et de la culture organisationnelle. Entre autres, l'historique de l'organisme, les collaborations passées, la collectivité et les personnes qui travaillent dans le milieu et leur désir de travailler ensemble sont des raisons évoquées.

**OVSE 4.1** On travaille beaucoup, beaucoup en collaboration avec pleins de gens, sur nos différentes initiatives. On essaye de travailler avec les mêmes personnes pour propulser une idée, une initiative, un projet. Souvent c'est en collaboration avec plein de monde.

Il y a aussi des partenaires de types financiers, des partenaires qui sont nés d'une collaboration ou d'un réseautage, et qui soutiennent par une certaine contribution financière pour un projet spécifique. Comme dans l'exemple suivant.

**OVSE 2.2** La Caisse de dépôt et placement du Québec nous a approchés en disant qu'il aimerait financer un projet de [OVSE 2] dans le cadre de notre politique de philanthropie : est-ce qu'on peut bâtir un projet ensemble et il nous a expliqué leurs priorités. Nous, on a dit OK, on voit ça comme ça. On accepte de travailler avec vous dans ce cadre-là qu'on vous propose. Et on a bâti le programme Jeune leader

En terminant pour les collaborations, la dernière forme est l'appui des organismes entre-deux, via des lettres d'appui, par exemple. Cette forme d'alliance montre la qualité et l'engagement du milieu dans un projet, dans le processus de dépôt d'un appel à projets. La qualité du projet est souvent analysée par les bailleurs de fonds en fonction de l'impact et l'intérêt de celui-ci dans son milieu, et de potentielles ententes avec les autres partenaires locaux. L'extrait suivant traite du deuxième dépôt d'un projet, ayant reçu finalement le financement en question. **OVSE 4.2** : « [Pour] mieux démontrer qu'il avait vraiment un intérêt du milieu événementiel pour aller vers des pratiques comme ça, nous avons resoumis notre dossier avec 70 signataires et lettres d'appui de partenaires. »

#### 4.3.3.3 Ressources humaines

En ce qui concerne l'aspect des ressources humaines, ce facteur est évoqué comme un élément clé à la réussite d'un projet. Par exemple, c'est grâce aux ressources humaines, aux compétences de l'équipe, des mécanismes en place, qu'il est possible d'accomplir la stratégie de changement d'échelle. Les circonstances mentionnées par les OVSE dans les entretiens comme facilitantes dans la mise en œuvre d'une stratégie de changement d'échelle sont : l'implication des membres du conseil d'administration, les compétences, expertises et connaissances du personnel, la création de comités pour soutenir la gouvernance et les décisions, le simple fait d'avoir une équipe complète et le travail d'équipe.

Pour illustrer et appuyer les facilitants énoncés précédemment, voici quelques citations tirées de nos entretiens. En premier lieu, l'ajout d'une personne à l'équipe peut comporter plusieurs avantages et réduire la charge de travail des autres membres du personnel. Cet exemple fait référence au fait d'avoir une équipe complète.

**OVSE 1.3** [un nouveau financement] qui nous a permis d'engager une responsable attirée à la philanthropie. Avant ça, c'était un responsable des communications qui faisait un peu de philanthropie. [...] C'est bien d'avoir une responsable en philanthropie, veut, veut pas, ça va amener de nouvelles campagnes, de nouvelles façons d'aller chercher des donateurs. Le responsable des communications, ça lui a permis d'avoir un nouveau souffle dans la réalisation, planification d'un plan de communication pour augmenter encore une fois la visibilité, la notoriété, rayonnement de [OVSE 1].

Par la suite, l'implication et la mobilisation des membres du conseil d'administration se manifestent par les tâches supplémentaires que ces personnes sont prêtes à faire pour aider et soutenir l'organisme lors de périodes plus achalandées.

**OVSE 2.1** Il y avait une équipe en place [...] un ensemble d'outils qui pouvait accueillir le flot de demandes et un CA aussi mobilisé. [...] les membres du CA avaient des plages horaires [...] chaque membre [était disponible] à peu près une demi-journée par semaine. Il y avait des réponses à des courriels, bénévoait le matin et l'après-midi, ou le soir, parce qu'il y avait des centaines, des centaines de messages de pouvoir anticiper tout ça.

Ensuite, les compétences, expertises et connaissances des personnes qui composent l'organisme sont des atouts importants. Les organismes reconnaissent cette valeur ajoutée.

**OVSE 4.1** Donc [une employée] a vraiment l'œil pour parler des choses, pas comme nous! (rire) Elle arrive à saisir la chose qui va toucher le grand public. Depuis qu'elle s'occupe des communications au niveau du rayonnement, c'est sûr que ça a eu un gros impact. Elle a un grand rôle à jouer dans le succès de nos projets actuellement. C'est sûr et certain. L'œil extérieur. Elle arrive à voir comment nous on pense et à le communiquer d'une façon, qui va rejoindre les gens. Ça, c'est important. La communication, ça fait toute la différence.

Certains facilitateurs liés aux ressources humaines n'ont pas été couverts, parce qu'ils le seront dans les prochaines sections, par exemple, la création de comités sera traitée dans la section de la gouvernance.

#### 4.3.3.4 Notoriété

La notoriété et la crédibilité de l'organisme sont des facteurs qui facilitent grandement la mise en œuvre d'un changement d'échelle. Ce facteur facilitant touche plusieurs volets, dont l'aspect financier, partenarial, le membrariat et de l'impact social et environnemental. Respectivement, la crédibilité de l'organisme facilite l'accès à des partenaires financiers et partenaires stratégiques d'envergure, élargit le bassin des membres potentiel·les et maximise la portée des initiatives. Dans nos entretiens, selon l'intervenant·e, plusieurs termes sont utilisés pour parler de la notoriété ; crédibilité, visibilité, notoriété et/ou réputation. À cet égard, ces mots ont été évoqués 47 fois.

Tableau 4.5 Notoriété dans les OVSE

<i>Mentions dans les entretiens</i>	
<i>OVSE 1</i>	7
<i>OVSE 2</i>	27
<i>OVSE 3</i>	7
<i>OVSE 4</i>	6

En résumé, il est possible de comprendre l'impact de la notoriété sur le financement, et de comprendre l'importance des compétences de l'équipe dans cette citation.

**OVSE 2.2** La notoriété de l'organisme, la crédibilité de nos programmes, la preuve qui a été faite d'abord [nom des projets]. [...] Le fait qu'on existe depuis 40 ans qu'on a un statut d'organisme de bienfaisance enregistré qui représente quand même un certain nombre d'exigences en termes de reddition de comptes. Ça apporte une sécurité. La crédibilité et le professionnalisme de la directrice générale et de l'équipe en général. Parce que quand même, pour un bailleur de fonds, dire, je vais donner 300 000 \$ à un organisme qui est présidé par une jeune femme de 29 ans avec deux employés. C'est quand même un pari risqué. Donc, on a cette crédibilité qu'on a été capable de bâtir avec le temps.

#### 4.3.3.5 Gouvernance et instances

À ce sujet, les éléments pris en compte dans l'analyse de la gouvernance sont les processus et règlements liés à la gouvernance ainsi que les instances directement liées, c'est-à-dire, le conseil d'administration et la direction générale. De ce fait, les facilitateurs mentionnés selon ces paramètres sont : les bonnes règles et connaissances de la gouvernance, la planification stratégique, la relation de confiance envers la



direction générale, les membres du conseil d'administration impliqués et le professionnalisme de la direction.

Tout d'abord, l'importance de mettre en place et connaître les bonnes pratiques en gouvernance permet un meilleur fonctionnement global dans l'organisme. La citation reflète la réflexion de l'OVSE 2.1 sur les règles de gouvernance dans les organismes communautaires. Dans son rôle de présidence, cette personne a appliqué une structure lors de son arrivée en poste pour améliorer cette dynamique.

**OVSE 2.1** Ce que je réalise c'est que dans tous les organismes que j'ai faits, c'est que les gens ne comprennent pas bien, c'est quoi la gouvernance d'un organisme. C'est quoi le rôle d'un président. C'est quoi le rôle d'un directeur. Et souvent, c'est parce que les gens ne comprennent pas c'est quoi faire de la gouvernance. Ils s'improvisent beaucoup. Puis, ça nuit à beaucoup d'organismes, ils ne le réalisent pas, mais ça nuit à beaucoup, beaucoup d'organismes.

Suivant les bonnes pratiques de gouvernance, soutenir les activités par une planification stratégique structure et organise les prochaines actions. Plusieurs extraits montrent que les OVSE valorisent le processus et l'application d'une planification stratégique, en voici un exemple.

**OVSE 1.3** Dans cette planification stratégique là, comme toute organisation, elle a été validée par ses membres à l'AGA, puis, ensuite leadé par le CA Et sa direction. Et chaque année, on se doit de voir les indicateurs et de voir les cibles, si elles ont été atteintes ou pas. Donc ça, fait partie des décisions à prendre en fonction de cette planification stratégique là. Après, il y a le quotidien et on a justement un axe, c'est développer un projet structurant, on disait un moment donné que c'était important d'avoir un projet structurant.

Un autre exemple de bonne pratique liée à la gouvernance qui est bénéfique pour les OVSE est la création de comités au sein du conseil d'administration, soit pour aider la prise de décision ou pour aider dans les opérations. **OVSE 3.2** : « Donc il y a un comité [stratégique] et il faut faire confiance au comité. Ce n'est pas le seul. Y en d'autres des comités. Puis c'est une bonne chose, il faut qu'il y ait plusieurs personnes différentes qui s'impliquent. »

L'implication des membres du conseil d'administration dans les comités structure les actions, ce qui est bénéfique pour l'organisme.

**OVSE 2.2** on a un comité politique et communication qui est présidé par la vice-présidente en communication, qui se charge, par exemple, de rédiger ou aider à rédiger des prises de position politique, des mémoires, des communiqués de presse, des lettres ouvertes, des choses comme ça, donc pour tout ce qui est vraiment plus l'engagement sur des sujets, sur les thématiques.

Par la suite, l'implication des membres du conseil d'administration est un élément qui se réitère. Cette fois, la citation suivante englobe l'ensemble des rôles des membres du conseil d'administration, en plus d'inciter sur les tâches connexes, non « obligatoires » dans leur rôle principal.

**OVSE 2.1** Le CA joue son rôle de développer ou conseiller les grandes orientations stratégiques. Le CA, son rôle est plus aérien, de définir les orientations versus être sur le terrain dans la gestion courante. Certains membres du CA sont parfois appelés à porter un chapeau de bénévole lors des activités. Alors là, on stagne un peu dans leur rôle de membre du CA, à ce moment-là, ils agissent comme bénévoles et donc ils n'ont pas leur mot à dire sur leur tâche. Mais je pense que c'est intéressant à souligner parce que c'est certainement une des forces de notre CA, qui permet en quelque sorte une compréhension de ce que l'on fait [en prenant] part activement au projet ou parfois même comme simple participant aux activités.

Pour terminer cette section, la confiance envers la direction générale par son professionnalisme, sa crédibilité et son écoute sont des facteurs facilitants. Les trois citations sont des témoignages flagrants sur la reconnaissance de ces qualités. **OVSE 2.2** « La crédibilité et le professionnalisme de la directrice générale et de l'équipe en général. » **OVSE 2.3** « [M]a directrice, elle est super active, elle est vraiment à l'écoute des besoins du milieu. Puis, je pense que ça *fitait* aussi avec nos valeurs. » **OVSE 3.2** « La direction est très professionnelle. »

#### **4.3.3.6 Processus d'idéation et période de réflexion**

Le processus d'idéation est évoqué de manière positive et complémentaire à d'autres sujets par les OVSE. Ce qui facilite l'idéation du projet c'est : l'accès à des partenariats, l'implication du conseil d'administration et des autres membres de l'organisme, les séances de *brainstorm* et de pauses prises pour réfléchir à de nouveaux projets, le besoin du milieu très réceptif et prêt à recevoir l'idée, et pour terminer, c'est le partage de connaissances dans une communauté de pratique. Comme plusieurs de ces thématiques ont été évoquées et présentées précédemment, l'ajout de ces deux citations est complémentaire pour témoigner de l'ouverture aux idées dans la culture organisationnelle.

**OVSE 1.2** Je dirais, n'importe quel membre du conseil d'administration peut arriver avec un enjeu qui nous parle et c'est ensuite ouvert à la discussion. C'est au niveau du conseil d'administration ou même les employés. Ils vont l'amener au conseil d'administration. On va discuter ensemble de la pertinence, que ça soit [OVSE 1], qui prend ce dossier-là, ou pas. C'est comme ça que ça devrait toujours faire.

En terminant, cette citation exprime bien la réflexion en amont dans l'équipe et l'impact du processus sur le projet et le milieu.

**OVSE 2.3** Donc nous, c'est sûr qu'avant de lancer ce programme-là, il y a eu une réflexion autour de : est-ce qu'il y en a d'autres qui existent des programmes qui répondrait à ces objectifs-là? Qu'est-ce qu'on veut faire réellement avec ça? Comment ça va répondre aux besoins? Il y a eu cette réflexion et ç'a été un facteur facilitant parce qu'un coup qu'on a lancé la démarche, on avait déjà un besoin dans le milieu global. Les gens ont été plus *willing* de se lancer avec nous.

#### 4.3.3.7 Culture organisationnelle et structure

La culture organisationnelle de l'organisation est perçue comme un facilitant, que ce soit par sa mission, sa vision, son agilité et/ou ces valeurs. Pour les OVSE, les facteurs qui augmentent les chances de réussite d'un projet en fonction de ces thématiques sont : 1) une mission alignée avec les activités, soit par son historique ou par sa nouveauté et; 2) l'agilité des membres de l'équipe et l'agilité à répondre aux évènements du contexte externe.

Commençons par le cœur d'un organisme, sa mission. Le but d'une mission est de guider les actions et activités d'un organisme. Si celle-ci est bien intégrée, sa raison d'être est accomplie. Cet ancrage peut être dû à l'histoire de l'organisme, comme pour l'OVSE 1. **OVSE 1.1** « [L'organisme] existe depuis 40 ans, on a quand même une mission claire et des positions claires sur différents enjeux. Donc, moi souvent, dans la plupart des cas, je peux juste me fier sur cette position, sur cette mission. » Une mission bien implantée facilite la prise de décision, bien que certains enjeux puissent s'y ajouter.

**OVSE 1.2** Donc, ça aide de savoir où on s'en va! On le voit [OVSE 1], ça va très, très, très bien. Maintenant, on a pris une tangente, que tous nos projets, peu importe, on a intégré l'aspect changement climatique, et il y a du financement là-dedans. On fait la même chose, mais avec plus de résilience, on fait la même chose que ce qu'on faisait, mais avec une plus grande préoccupation davantage sur les écosystèmes.

Concernant l'agilité de l'organisme, elle est créée et alimentée grâce aux processus mis en place, à la cohésion dans l'équipe et aux outils de travail, même à distance.

**OVSE 2.1** Ça nous permet aussi d'avoir une certaine agilité [d'être une petite équipe de 20-25 personnes] [...]. Mais c'est qu'on bénéficie quand même d'une plus grande agilité si on veut faire quelque chose d'assez rapide ou on peut se parler rapidement. On sait qui travaille sur quoi. C'est plus facile d'avoir cette cohésion d'équipe. C'est aussi de tisser des liens, et ce, même à distance. Donc on accueille des personnes à distance [...] [et] ça échange quotidiennement entre les membres de l'équipe.

D'un autre côté, l'OVSE est agile pour répondre rapidement à des situations non contrôlées, issues du contexte externe. Comme dans cet exemple, où l'organisme répond aux nouvelles restrictions pandémiques à la suite de la première vague de COVID-19.

**OVSE 4.1** Donc, on a perdu 50 contrats dans l'événementiel et dans le culturel. Ça été déstabilisant. Mon équipe me disait qu'on n'avait plus rien à faire. Mais, moi, de les rassurer en disant que j'avais pleins d'idées, c'est juste qu'on n'a jamais le temps des faire. La grande chance, ça été 75 % de financement du fédéral pour les salaires. Moi, je l'ai pris comme une subvention pour soutenir les projets qu'on voulait faire depuis longtemps, mais qu'on n'avait jamais l'argent pour les faire. Donc pour nous, ça nous a permis de mettre en branle des initiatives qui ont permis de repositionner notre leadership entre guillemets, je ne veux pas nous vanter. Mais c'était l'idée derrière. De continuer à avoir de l'avance ou de développer de nouvelles connaissances, de nouveaux projets.

#### **4.3.3.8 Contexte externe : COVID-19**

Le contexte externe peut jouer en faveur de l'organisme et de son développement, dans le cas de la pandémie de COVID-19, par exemple. Du côté positif de cette période, certains organismes en ont profité pour s'assurer du bien-être des employé-es, dans la bienveillance. Bien que la période fût difficile au niveau des activités, plusieurs financements gouvernementaux ont été rendus disponibles. Ce premier extrait témoigne du soutien apporté par la direction générale au membre du personnel.

**OVSE 1.1** Évidemment, faire le tour des employés, voire que tout le monde soit bien, au niveau de leur moral. On a offert aussi des journées de congé maladie, de plus pour la santé mentale. On voulait dire aux gens, si vous avez besoin de congé juste, votre santé mentale, vous le prenez. On a aussi mis en place un système, qu'on ne demande pas aux gens de calculer toutes, toutes, toutes leurs heures, on leur demande plutôt d'y aller en nombre de livrables. Si vous êtes capable de faire vos livrables et biens, c'est ça qui est important à la fin de la semaine, et ce n'est pas grave, car à la fin de la semaine, on va vous payez quand même votre semaine complète. Surtout pour les personnes qui ont des enfants à la maison, et même de manière générale c'est plus difficile.

De l'autre côté, durant cette période, plusieurs nouveaux financements ont été créés pour soutenir les organismes. Une opportunité pour plusieurs OVSE.

**OVSE 1.1** On est allé chercher pleins de nouvelles demandes, de plus de nouvelles sources de financement. On a plein de nouvelles sources de financement, de nouveaux projets qui ont débuté. On en a d'autres qui sortent bien également. L'équipe a grossi durant la pandémie, donc ça été bien. On a été très chanceux comme organisation.

L'analyse révèle plusieurs similitudes entre l'ensemble des facteurs facilitants. Les nuances, interprétations et liens avec la littérature seront abordés dans le chapitre suivant.

#### **4.3.4 Mise en œuvre de la stratégie | obstacles**

Les obstacles sont les éléments qui rendent plus difficile l'avancement d'un projet et d'une stratégie de mise à l'échelle. Que ce soit en amont de celui-ci ou durant le processus, ils représentent l'ensemble des résistances que peuvent vivre les personnes ou organismes dans la trajectoire d'une stratégie de changement d'échelle. Les obstacles observés dans nos entretiens sont : la nécessité d'avoir un

financement, la gestion des ressources humaines, les relations avec les partenaires et bailleurs de fonds, les restrictions liées à la pandémie, la mission de l'OVSE et sa capacité à rester alignée à celle-ci, le processus de planification stratégique ardu, mais nécessaire à une bonne gouvernance et pour terminer, le contexte externe des organismes. Le tableau 4.6 témoigne de la fréquence à laquelle ces obstacles ont été mentionnés dans les entretiens.

Tableau 4.6 Tableau des obstacles dans les OVSE

Obstacles	Nb de mentions
Besoin de financement	26
Gestion des ressources humaines	18
Partenaires, collaborations et bailleurs de fonds	13
COVID et restrictions pandémiques	10
Alignement avec la mission	8
Gouvernance et conseil d'administration	6
Environnement externe	4

#### 4.3.4.1 Besoin de financement

Un des obstacles les plus importants pour les organismes est le financement. Que ce soit pour accomplir un nouveau projet, ou pour continuer les activités d'un projet en cours, en assurant qu'une personne soit dédiée au projet en tant que chargé de projet. L'obtention du financement sera décisive sur la suite, comme le mentionne la citation suivante. **OVSE 1.1** : « Parce que nous, veut, veut pas, ça reste qu'on dépend beaucoup des financements des personnes qui veulent nous donner. » Parfois, le besoin de financement vise à assurer la survie de certains postes. **OVSE 1.1** : « toutes les personnes qui sont chargées de projets, qui constituent finalement les trois quarts de notre équipe, [il faut] toujours aller chercher du nouveau financement pour pérenniser leur poste. »

Il est difficile de prévoir quels seront les prochains appels à projets, ou si le financement sera accepté. Cette incertitude amène les organismes à être alerte aux annonces d'appel à projets et de déposer à plusieurs reprises pour le même projet. **OVSE 4.2** : « On en a fait beaucoup, beaucoup des demandes de financements. Au final, tu as seulement 3 subventions sur 10 demandes. »

Le besoin de financement est une réalité dans les OVSE et cette recherche continue de financement fait partie intégrante des tâches à accomplir.

**OVSE 1.1** ça fait partie de mon travail, une partie quand même vraiment importante, de toujours être à là, à la recherche de financement pour pérenniser les emplois de tout le monde. Donc, vu que le financement se fait toujours par projet, il faut toujours que je sois en

train de penser à de nouveau projet au final, ce qui est un gros défi. C'est un défi pour toutes les organisations qui fonctionnent comme ça.

Historiquement, les OVSE ont moins d'opportunités de financement, de type subvention à la mission, que les autres types d'organismes à but non lucratif. Les opportunités sont rares et les relations partenariales prennent du temps à se construire. Par exemple, dans le cas suivant qui parle du processus de développement pour les partenaires philanthropiques.

**OVSE 2.2** Pour les fondations philanthropiques, ça peut prendre deux, trois ans de discussions entre la première rencontre et le jour où on dépose un projet. Donc, on participe à des événements de réseautage, on participe à des consultations, on fait des appels, des lunchs, toutes sortes de choses comme ça, jusqu'à ce qu'un moment donné, telle fondation philanthropique a de nouvelles priorités c'est l'environnement. Parce que l'environnement, à la base, ce n'est pas un sujet prioritaire en philanthropie. La philanthropie, c'est la santé, c'est l'éducation, c'est la lutte à la pauvreté.

En plus du temps nécessaire à la création de cette relation, les organismes doivent aussi trouver les «bonnes» fondations qui dédient davantage de leur mission à l'environnement.

**OVSE 2.1** les fondations traditionnellement ne supportaient pas les actions environnementales. Ni l'action de l'engagement écocitoyen des jeunes. C'est vraiment le parent pauvre du financement philanthropique. Tout ce qui est vers le milieu communautaire et qui vient en aide aux plus démunis ou aux personnes les plus défavorisées, oui, il y a de l'argent. Mais le communautaire en environnement, traditionnellement, il n'est pratiquement rien.

Certaines activités des OVSE ne sont simplement pas perçues comme finançables, lorsque celles-ci sont en lien avec les revendications politiques ou la protection d'air naturel, par exemple. Ce qui rend complexe le financement pour ces projets.

**OVSE 1.3** Les projets aussi, qui sont vraiment l'ADN de [OVSE 1], qui sont les projets d'aires protégées, par exemple de conservation des milieux naturels. Ça a toujours été des projets difficiles à financer. [...] Mes collègues à l'époque, chef de projet pour aires protégées, même biodiversité, avaient toujours des petits financements de 15-20 000\$. Donc, à chaque six mois, c'était très énergivore, on ne savait jamais si on allait garder en poste ces chargés de projets. Et pourtant, c'est la fibre, même de l'organisme, de [OVSE 1], là, en termes de sa mission depuis 40 ans.

La complexité se reflète aussi dans les relations entre les bailleurs de fonds et les organismes. Selon le type de financement, certains organismes ont davantage les « mains liées », ce qui restreint certaines actions de revendication et cause des frictions avec les membres desservis.

**OVSE 3.1** Notre financement est de [nom de l'instance]. Par exemple, lors des manifestations [l'OVSE 3] ne peut pas y aller avec la pancarte et être en désaccord. Parce que, politiquement [l'OVSE 3] ne peut pas être politisé. [...] Auprès des citoyens, ça peut être avantageux ou désavantageux, ils ont tous une opinion différente des gens qui travaillent pour [nom de l'instance], ils sont convaincus qu'on est [fonctionnaire] [...] et bien payés. Mais non, pas tout à fait! On veut juste être respecté.

En résumé, le financement est décisif, incertain, rare et complexe. Décisif, puisque les OVSE en sont dépendants pour la réalisation des projets. Incertain, puisque les sources de financement sont variables et non anticipables. Rare, selon l'énoncé de mission des OVSE. Complexe, en fonction des activités de l'OVSE et de la relation avec les bailleurs de fonds. Bref, la réalisation d'un projet dépend, en majeure partie, de son financement.

#### **4.3.4.2 Ressources humaines**

Concernant les ressources humaines, les difficultés rencontrées par les organismes sont principalement en lien avec la rétention des employé-es et le taux de roulement élevé. D'un autre côté, certains obstacles sont liés au contexte externe, plus spécifiquement, à la mobilisation des membres et partenaires durant la COVID-19.

D'abord, l'enjeu concernant la rétention du personnel découle de plusieurs situations, leurs causes seront présentées et illustrées à l'aide d'extraits. La capacité de garder des emplois est étroitement liée aux besoins de financement, et peut causer une charge de travail supplémentaire, entre autres, pour trouver des subventions. **OVSE 1.1** : « C'était beaucoup les chargés de projets eux-mêmes qui faisaient la recherche de financement. Donc, ils devaient trouver de l'argent pour payer leur propre salaire. » D'un autre point de vue, l'OVSE 3.2 témoigne de sa perception concernant la surcharge de travail et les problèmes liés aux ressources humaines dans les autres organismes membres de son regroupement. **OVSE 3.2** : « Pour moi, j'ai eu l'impression que... les membres sont tout le temps, tout le temps surchargé. Il y a un taux de burnout effrayant, le taux de roulement aussi, ce qui fait que c'est difficile pour les membres d'être présents. » De manière générale, la lourde charge de travail et l'épuisement professionnel (mentionné à quatre reprises dans les entretiens) expliquent en partie le problème de rétention. Par exemple, la surcharge de travail peut être occasionnée à la suite du départ d'une personne, comme le mentionne cet extrait. **OVSE 3.3** : « J'étais vraiment censé mettre en place [un nouveau projet], l'encadrer puis faire les bilans ensuite. Puis, en même temps, la personne qui s'occupait de la communication et [d'un projet annuel] est partie, alors j'ai pris le relais sur ces deux volets là. »

Par ailleurs, les opportunités de poste permanent à l'externe et la grosseur de l'équipe peuvent affecter le taux de roulement. Par exemple, si l'employé-e souhaite « avoir des possibilités d'avancement dans l'organisme » et que cela est moins possible dans cette équipe, due au nombre de postes restreint. Comme le cas de l'OVSE 2.

**OVSE 2.1** peu de possibilités aussi d'avancement quand on est une petite équipe, on n'est pas 30 personnes, donc les possibilités d'avancement quand qu'on est moins de 10 dans une équipe sont assez limitées. On ne peut pas dire : « je vais changer de département, essayer autre chose ».

Comme conséquence au taux de roulement important, les opérations sont affectées, les relations avec les partenaires et le transfert des connaissances. La citation suivante brosse un portrait des conséquences vécues dans son organisme dû taux de roulement.

**OVSE 3.1** depuis les dernières années, le taux de roulement est vraiment intense. Ça joue aussi sur les relations entre les [membres] parce que si tu connais quelqu'un et que ça fait 10 ans qu'il est là, et toi aussi, tout le monde se connaît, alors, les liens restent. Mais si les gens changent deux ans, et que c'est une rotation comme ça dans les 18 [membres], mais au final, à chaque fois qu'on arrive à une nouvelle rencontre. Il y a toujours de nouvelles personnes. Il y a même des fois où on a eu des rencontres où c'était tous des nouveaux.

#### **4.3.4.3 Partenariats, collaborations et bailleurs de fonds**

Concernant les obstacles liés aux partenariats, collaborations et bailleurs de fonds, les éléments évoqués dans les entretiens sont : la reddition de compte strict auprès des bailleurs de fonds, la difficulté à concrétiser de nouveaux partenariats et les tensions existantes entre organismes. Cette citation illustre bien la complexité qu'exigent les bailleurs de fonds lors de la reddition de compte.

**OVSE 1.3** Il y a quand même des bailleurs de fonds qui sont très exigeants, qui demandent vraiment que ça soit inscrit une valeur monétaire. [...] Donc là, on a dû demander ça au [nom du partenaire] de mettre une valeur, mais pour eux, c'est impossible de mettre ça. Ils ne peuvent pas... c'est réglementé. [...] Des fois, ce sont des comités de citoyens, ils n'osent pas. Parce que j'ai beau les rassurer en disant, tu peux juste mettre 2000 dollars, c'est pas grave si tu n'arrives pas à 2000\$, [...]. Mais des fois, pour des comités de citoyens qui ne sont pas structurés en tant que tel, ou c'est une peur d'engagement. [...] C'est là que je trouve que la limite du bailleur de fonds est atteinte.

D'un autre côté, les partenariats demandent du temps, de l'énergie et des outils pour être créés, développés et perdurer. Certains OVSE délèguent cette tâche à la direction générale afin de s'assurer du maintien des relations. **OVSE 2.1** : « Donc, [mon rôle est] de s'assurer qu'on respecte nos engagements contractuels, mais également développer, entretenir et maintenir un réseau de contacts et partenaire qui touchent au milieu de l'éducation. » Selon la nature de la relation, ces tâches peuvent être attribuées aux personnes chargées de projets pour les relations plus « terrain ». **OVSE 2.3** : « Je suis chargé de projet au



sein [OVSE 2], alors je m'occupe principalement du programme pour des [institutions scolaires], je m'occupe de tâches connexes en lien avec [nom des partenaires]. »

Lorsque la mission du partenaire est similaire et que l'affiliation est imposée due au financement, cela résulte à des circonstances propices pour faire émerger certaines tensions. **OVSE 3.1** : « C'est vraiment, toujours plus tendu [entre les organismes membres]. Il y a des relations qui sont tendues. Il y a des joueurs qui sont plus agressifs qu'un autre, tandis que certains ont un esprit plus de solidarité. »

#### **4.3.4.4 COVID-19 et restrictions**

Les principaux obstacles liés à la pandémie et à ses restrictions sont : les échanges, collaborations et partenariats plus difficiles à développer en ligne, les collaborations parfois plus difficiles à cause de la surcharge de certains milieux à « gérer la crise », les changements drastiques dans les projets et leur échéancier ainsi que le travail d'équipe au sein de l'organisme. Tout d'abord, la citation suivante montre les impacts de la COVID-19 sur les opérations. La personne répond à la question : « quels ont été les freins dans le projet? Avant, durant et pendant le projet pilote. »

**OVSE 2.3** le plus gros frein, a été la COVID. On ne se le cachera pas, c'était la COVID. T'sais, on travaille avec des [institutions]. [Les institutions] sont déjà surchargées, même quand on n'est même pas en pandémie [et le personnel aussi]. S'ils doivent s'impliquer dans des projets, des comités environnementaux, c'est sur une base bénévole, ce n'est pas sur les heures de travail, ce n'est pas rémunéré. Là, tu ajoutes la pandémie, avec des consignes sanitaires qui changent à chaque trois secondes.

En ce qui concerne les relations partenariales, les restrictions dues à la pandémie ont perturbé les activités potentielles au maintien de ces relations et à la création de projets communs.

**OVSE 1.1** À chaque année, on organise les ateliers sur la conservation des milieux naturels, qui est un gros, gros évènement où tous les organismes de conservation du Québec se regroupent comme deux, trois jours. Ça devait être l'année dernière, on les a repoussés, finalement repoussé parce que normalement, c'est toujours dans un gros hôtel et tout ça. Pour finalement les faire cette année en mode virtuel. Donc, ça a été intéressant aussi. Mais t'sais, ce n'est pas pareil.

Enfin, certains OVSE espèrent un retour au bureau pour retrouver l'équipe. **OVSE 1.1** : « Bon, c'est sûr qu'on est tous tannés et qu'on a hâte de se revoir au bureau et puis on s'ennuie d'être au bureau. La vie de bureau, tout simplement. »

Pour terminer, certains organismes ayant des activités plus de « terrain » on vécu la période pandémique comme une période plus difficile et compliquée. Entre autres, par la façon de mobiliser et d'interagir avec les citoyen·nes.

**OVSE 1.1** le verdissement en milieu urbain qui a été un petit peu plus difficile parce que d'habitude, c'est un toute une mobilisation; créer des ruelles vertes, des oasis urbaines. Mais c'est toujours un partenariat avec les communautés, puis on fait des rencontres t'sais pour vraiment mobiliser les gens. Et là, toute a de l'être fait par zoom, donc c'est toujours un peu moins le fun.

#### **4.3.4.5 Alignement avec la mission**

En ce qui concerne les embuches liées à la mission, elles sont principalement dues aux déviations potentielles de la mission pour l'obtention d'un financement. En période de difficulté financière et par nécessité, certains organismes se financent en proposant une activité ou un projet non aligné avec sa mission première. Comme dans le cas de l'OVSE 2, un exemple précédemment présenté. **OVSE 2.1** : « Alors, ils ont développé tout un beau programme. Le [nom], c'est vraiment le fun ce qui ont développé, ça répondait à un besoin. Mais ce n'était pas dans la mission de [OVSE 2]. À l'époque, si j'avais été sur le conseil d'administration, j'aurais dit non. »

Cette situation ne doit pas s'étendre sur une longue période, un réajustement doit s'imposer. La chargée de projet de l'OVSE 3 partage sa perception concernant son poste, avant que la problématique soit prise en charge.

**OVSE 3.3** Il y avait vraiment un écart entre notre mission première et ce qu'on faisait parce que parfois... je suis juste une chargée de projet et j'ai pas l'impression d'être dans un regroupement au service de membres finalement, je pourrais être dans n'importe quel OBNL, qui dépend à des offres des services. Je pense qu'on était tous d'accord pour trouver que c'était parfois un peu problématique.

#### **4.3.4.6 Gouvernance et instance**

Au sujet de la gouvernance et de ces instances, la plus grande difficulté rencontrée par les OVSE est en lien avec l'exercice de planification stratégique. Le processus de celle-ci peut engendrer des complications. Entre autres, puisque certains organismes dépendent de l'actualité pour leurs activités.

**OVSE 1.1** on est en processus de refaire la planification stratégique, on arrive à l'échéance de la dernière, puis même le Conseil d'administration, on constate que c'est difficile quand même de faire une planification stratégique parce qu'on est très, très dépendant justement de l'actualité et des subventions qui deviennent disponibles

D'un autre côté, ce processus peut s'avérer difficile pour les membres du conseil d'administration. Lorsque les opinions et visions divergent, allant même jusqu'au départ de certaines personnes impliquées.

**OVSE 4.1** On a [décidé d'externaliser le processus du plan stratégique] parce qu'on ne voulait plus le faire à l'interne. Ça avait été des processus longs et qui nous avaient coûté des personnes sur notre conseil d'administration. Le dernier processus a été un petit peu

compliqué... mais il semble que c'est tout à fait normal et que ça arrive souvent. Moi, je ne savais pas. Ça m'a beaucoup touché.

Un dernier élément qui pose des problèmes concernant la gouvernance est le double rôle de certains membres et la difficulté d'éviter les conflits d'intérêts.

**OVSE 3.1** Les relations sont super bonnes [au sein du CA] parce qu'on collabore, et je pense que c'est extrêmement précieux que les membres du CA soient des membres, avec ces avantages à ces désavantages. Parce qu'ils sont tous en conflit d'intérêts. Des fois, c'est dur d'enlever son chapeau [d'organisme], ses problèmes locaux et de voir la vision plus globale. Parce que tu as envie que ton conseil d'administration voie l'organisme que tu portes et l'amène plus loin et non pas juste ces intérêts locaux. Il faut travailler là-dessus.

Plus spécifique à certains organismes, selon le type de membres les conflits d'intérêts doivent être adressés pour assurer la continuité des activités. Dans la plupart des exemples énoncées par les personnes participantes, les conflits d'intérêts sont en liens avec des visions asymétriques entre les membres du conseil d'administration. Certains organismes vivent plus souvent des situations conflictuelles dues au double rôle de certains membres du conseil d'administrations dans les activités. Comme le montre le tableau 4.7, indiquant le nombre de fois où le conflit d'intérêt ou conflit d'intérêt potentiel ont été mentionnée.

Tableau 4.7 Conflits d'intérêts dans les OVSE

<i>Mentions dans les entretiens</i>	
<i>OVSE 1</i>	4
<i>OVSE 2</i>	5
<i>OVSE 3</i>	19
<i>OVSE 4</i>	3

Les principaux sujets en question sont financiers, humains et partenariaux, certains OVSE ont mis en place un mécanisme pour régler ces situations. Avec la création d'un comité ad hoc, sans impliquer les personnes visiblement en conflit d'intérêt, afin que le processus soit davantage neutre et dissocié de ladite situation.

**OVSE 2.2** C'est important que ce soit un comité ad hoc, selon qui est concerné par l'enjeu éthique ou le conflit d'intérêt [...]. Et puis, on peut intervenir s'il y a des conflits ou des enjeux de gestion de ressources humaines. Typiquement, s'il y avait un cas de harcèlement ou de problématique au travail.

#### **4.3.4.7 Contexte externe**

Pour conclure avec les obstacles, le dernier élément au tableau est celui du contexte externe et il est mentionné principalement pour décrire la complexité des milieux d'activités, plus spécifiquement pour les établissements scolaires et les règlements municipaux. Les autres obstacles liés au contexte externe sont

en lien avec le financement, le fait que de grands joueurs vont chercher plus de financement et que le milieu communautaire environnemental est le milieu qui reçoit le moins de subventions.

**OVSE 2.3** Le milieu et les écoles, c'est compliqué comment ça marche. Il y a des commissions scolaires qui rentrent là-dedans, maintenant qui est appelé les centres de service scolaire, qui rentre en ligne de compte. Le vocabulaire, c'est une autre chose! On parle de AVSEC, on parle de conseils d'élèves, conseil d'établissement, et nous il faut se démêler un peu dans tout ça. Ça a été comme... au début, on voulait que les écoles mettent en place des politiques environnementales qui concernent l'ensemble de l'institution scolaire.

En conclusion, les thématiques abordées comme facteurs facilitants et comme obstacles par les OVSE sont semblables, bien que leur cause et conséquence en soient différentes. Une analyse plus approfondie sera faite dans le chapitre suivant.

#### **4.4 Retombées attendues**

Les retombées attendues sont présentées en deux catégories. D'abord, les retombées des OSVE sur la transition socioécologique permettent de mieux comprendre la perception qu'elles ont de leurs actions sur la société et sur les citoyen·nes. Ensuite, les retombées sur l'organisme représentent les effets positifs à long terme des changements d'échelle sur leur propre organisme.

##### **4.4.1 Sur la transition socioécologique**

De manière très concrète, chaque organisme opère des actions visant à participer à la transition socioécologique. Que ce soit via la sensibilisation, l'éducation, par des campagnes de revendication ou par la création de boîtes à outils, chaque projet est réfléchi par et pour les citoyen·nes. L'implication des OVSE et leur proximité à la communauté sont des facteurs qui assurent la pertinence, la viabilité et l'impact des projets. Mais en réalité, comment les OVSE perçoivent leur contribution à la transition socioécologique? En fin d'entretien, nous leur avons demandé de répondre à la question suivante : « comment perçois-tu la contribution de ton organisme dans le mouvement de la transition socioécologique? ».

La perception des organismes quant à leur rôle dans la transition socioécologique se décline en trois visions. D'abord, la perception d'avoir des retombées observables et mesurables. Ensuite, la perception d'avoir très peu d'impact, parce que la transition est trop grande. Pour terminer, la perception d'avoir un impact sur la transition socioécologique, parce que les activités de l'organisme s'inscrivent dans les actions collectives et citoyennes.

La première perception de l'implication des OVSE dans la transition socioécologique est celle que les retombées sont mesurables et observables. Les retombées sont perçues en fonction des rétroactions des

membres participants aux activités. Comme l'OVSE 1.1 qui perçoit les retombées des activités de l'OVSE 1 à travers les témoignages qu'elle entend et reçoit.

**OVSE 1.1** C'est ce que tout le monde voudrait dire « on change le monde » et tout le temps (rire). Mais je pense que oui quand même, parce qu'on se le fait souvent dire, des fois, des gens qui nous le disent, autant à moi et qu'au directeur qui est là : « écouter si vous n'étiez pas là le Québec serait vraiment différent ».

Un autre type de rétroaction est possible pour observer les retombées des activités, celle des indicateurs. Par exemple, pour l'OVSE 2.2 les retombées sur la transition écologique sont chiffrables. En nombre de gaz à effet de serre (GES) évité, nombre de personnes ayant assisté à une formation, nombre de déplacements évités ou remplacés par un mode de transport actif.

**OVSE 2.2** On a des impacts à deux niveaux. C'est sûr que la gestion durable des établissements a des impacts très concrets, la réduction des émissions de gaz à effet de serre d'un bâtiment, de transport [...]. Ça a un impact très concret sur la mobilité et les émissions de gaz à effet de serre. [...] Mais je crois que l'impact d'un organisme qui agit depuis 40 ans, il se voit dans la société aussi, des leaders en environnement aujourd'hui... Des gens qui, quand il était au cégep, ont participé à [...] notre colloque annuel en environnement. [...] Des générations qui ont été marquées par des activités.

La deuxième perception est celle que l'organisme a quelques retombées, mais qu'elles sont nécessairement modestes compte tenu de l'ampleur du problème environnemental.

**OVSE 3.3** Ah oui, c'est une grosse question. C'est peut-être un peu engageant de dire que ça a un impact. En tout cas, pour le moment, je dirais que ça a un impact en termes de sensibilisation. Je crois vraiment que les différents [organismes membres] ont vraiment joué un rôle là-dedans. En fait, de sensibiliser la population aux enjeux environnementaux.

D'autre part, les manières tangibles de participer à la transition socioécologique ne sont pas clairement définies. Pour l'OVSE 3.1 par exemple, sa réponse est hésitante quant à la définition et au rôle potentiel (et réel) de l'organisme. Sa réflexion porte sur les actions locales et leur répercussion positive sur la communauté.

**OVSE 3.1** C'est encore tellement flou la transition et le rôle qu'on y joue. On veut être là et présente. Je pense que c'est le [OVSE 3], je pense que notre impact se fait localement, on est implanté depuis plusieurs années, pour certains, que ça fait plus de 25 ans et plus qui sont là. 25 ans à entendre « va voir ton [OVSE 3] » On est un beau relais pour des demandes de citoyens avec des besoins.

La dernière perception est celle que l'OVSE participe à la transition socioécologique, puisqu'elle participe au mouvement environnemental au Québec. Que les activités de l'organisme ont un impact sur la société et influencent même la création d'autres projets dans le mouvement.

**OVSE 1.3** Mais clairement, selon moi, c'est le mouvement citoyen grandissant aujourd'hui, la place des jeunes aussi, [...] tous les comités de citoyens [...] qu'on a participé énormément, justement pour animer ça, je trouve que ça a été une victoire et ça nous a permis justement de dire que David contre Goliath, c'est possible. Tant que : Attention, si tu approches trop nos milieux naturels. Toi, le lobbyiste qui arrive! Je trouve que, ça a amené une force citoyenne, un espoir de mobilisation qu'aujourd'hui, les grands lobbyistes ne peuvent pas nier.

En terminant, cette citation représente bien la place que les OVSE perçoivent prendre dans la transition socioécologique.

**OVSE 2.1** la transition pour nous, elle doit être collective, de prendre part collectivement à ce rôle d'engagement citoyenne, d'apporter des solutions collectives à des problèmes, à des enjeux qu'on observe dans notre société. Entre autres, la crise climatique, les injustices sociales. Oui, la formation c'est un des éléments, mais je pense que le rôle joue aussi, c'est de contribuer à forger ces idées de la transition.

Bien que la transition socioécologique est une terminologie assez récente, les organismes sont informés et conscients de leur impact sur la société et de leur contribution dans le mouvement.

#### **4.4.2 Sur l'organisme**

Les retombées des changements d'échelle sur l'organisme sont observées sur le long terme. Selon nos entretiens, la plus grande retombée ressentie sur les organismes est l'effet sur la notoriété et la crédibilité. Que ce soit par les projets réalisés, les campagnes gagnées ou par les personnes ayant déjà été impliquées dans l'organisme, ces éléments ont des effets positifs sur la réputation de l'organisme. Par exemple, la victoire d'une campagne peut entraîner des répercussions positives, comme améliorer sa crédibilité.

**OVSE 1.3** Il y a eu une grosse victoire, justement de la campagne autant [nom] qui a permis de sauver les [animaux]. Donc ça, ça, ça a quand même été la dernière grosse bataille, je dirais [que le DG] a permis de doubler, voire tripler nos membres. Un moment donné, nous avions 10 000 membres, ça a passé pratiquement à 50 000 membres avec des signataires, donc, veux veut pas, ça amener aussi beaucoup de nouveaux donateurs.

La notoriété peut aussi se refléter par le nombre de personnes souhaitant participer aux activités de l'OVSE ou participer financièrement à la mission.

**OVSE 2.2** [De] plus en plus de gens se tourne vers nous en disant : j'ai pris conscience du problème, je veux faire quelque chose, qu'est-ce que je peux faire? Je veux m'impliquer avec vous. Je veux participer. Je veux donner de l'argent pour aider la cause. On essaie de répondre du mieux qu'on peut avec les activités qu'on a mises en place.

La notoriété de l'organisme et de la cause portée peut influencer le désir des citoyen-nés à participer plus activement et s'impliquer dans le mouvement socioécologique au Québec.

**Intervieweuse 2** Puis, trois ans plus tard, suite à cette grosse décision-là, tu en es où et vous en êtes où, en tant qu'organisme?

**OVSE 2.1** Pour l'organisme [une chose que] je m'attendais pas, c'est l'effet sur la notoriété, qui est quand même important. Je pense que ç'a inspiré beaucoup de jeunes. Je m'attendais à ce que s'inspirent des jeunes, mais pas nécessairement à ce point-là.

Pour terminer, certaines personnes impliquées auprès de l'OVSE peuvent développer un grand sentiment d'appartenance et souhaitent redonner à l'organisme. Ce qui représente une retombée importante sur le long terme.

**OVSE 2.1** Je dirais, l'organisme était quand même connu dans le milieu [...] qui était un petit cercle depuis longtemps, parce que c'est un petit gang de personnes qui compte quelques dizaines de personnes à peine. Donc, il y avait cette reconnaissance-là qui existait. Et il y a beaucoup d'acteurs influents du milieu environnemental aujourd'hui, qui sont passés par [OVSE 2] à un moment de leur vie.

En résumé, les retombées attendues sont propres aux OVSE puisqu'elles sont spécifiquement en lien avec les enjeux environnementaux et sociaux qu'elles poursuivent.

#### **4.5 Terminologie « changement d'échelle »**

Le premier point de contact des organismes avec la notion de changement d'échelle fut par courriel, lorsque nous les avons invités à participer à notre recherche ([voir annexe C](#)). Dans cette invitation, nous mentionnons le changement d'échelle comme une stratégie de développement, en voici l'extrait :

Mon projet de recherche porte sur les organisations à vocation environnementale, leurs stratégies de développement (changement d'échelle) et les perceptions sur leurs retombées sur la transition socioécologique au Québec. C'est pourquoi j'aimerais m'entretenir avec vous afin de discuter de votre organisation.

L'objectif de notre invitation était de communiquer des informations générales, pour une compréhension rapide et simple de notre recherche, sans utiliser un langage élitiste ou scientifique. L'intention était de rester le plus proche possible de la réalité des organismes.

En concluant nos entretiens, la dernière question visait à connaître la perception des intervenant-es sur la terminologie « changement d'échelle ». Nous demandions si ce vocabulaire était familier et si, en connaissant maintenant la signification, ce terme pouvait devenir d'usage courant dans leur organisme. De plus, nous demandions si leur organisation avait déjà fait un changement d'échelle. À cet égard, les réponses obtenues ont permis d'avoir un portrait sur l'utilisation de ce terme issu de la recherche dans un environnement pratique. Nous avons repéré deux types de réactions face à la perception de la terminologie. La perception la plus répandue est celle sur la croissance, plusieurs déclinaisons et réflexions sont portées sur le type de croissance. La deuxième perception est celle sur les retombées sociales et la portée d'un projet.

D'abord, certaines personnes perçoivent que la définition d'un changement d'échelle représente la croissance d'un organisme. **OVSE 1.1** « Pour moi, un changement d'échelle, ça résonne plus dans une organisation qui grossit. » Avec ce point de vue, les répondant-es ne souhaitent pas utiliser le terme « changement d'échelle » dans leur quotidien, puisqu'il n'était pas en harmonie avec leur vision de leur mission. **OVSE 1.3** « En fonction de [nos] projets, je n'ai [pas] jamais l'impression qu'on est en croissance. Je me dis juste qu'en tant qu'OBNL, ce qu'on souhaite apporter [c'est] une réalisation dans le milieu et ce n'est pas avec une croissance qu'on va réaliser notre finalité. »

Toujours avec la vision d'une croissance, cette fois, au niveau de la structure de l'organisme. Cette expansion se fait par de nouveaux mandats ou l'embauche de membres du personnel, mais pas au détriment de la mission ou comme seul moyen d'arriver à leurs objectifs.

**OVSE 4.1** Je dirais que oui, mais je ne suis pas une fille de gestion. [...] Mais je n'ai pas étudié là-dedans, donc je n'ai pas souvent les bons termes. Mais oui, on est en croissance, je dirais raisonnable. L'équipe grandit, on a de nouveaux mandats, on développe de nouvelles expertises. Oui, on change d'échelle je dirais. Mais ce n'est pas un but en soi. Le but n'est pas de devenir une grande organisation avec beaucoup, beaucoup d'employés, c'est plus de voir l'impact de notre travail. C'est intéressant à ce niveau-là parce que l'impact est relié au nombre de personnes dans l'équipe. Pour le moment, plus on est nombreuse, plus on a d'impact.

La croissance est aussi perçue de manière territoriale, et intègre la notion de gestion du changement lorsque certaines activités s'étendent à d'autres territoires.

**OVSE 4.2** Pour moi un changement d'échelle, c'est que tu es dans un processus de progression, de croissance. Qu'on le veuille ou non, tu vas changer d'échelle dans tes enjeux, dans ta gestion. Tu es obligé de changer tes façons de faire, parce que tu ne peux pas gérer des projets qui sont à petite échelle, par exemple, qui se passait dans un quartier, une rue, un arrondissement, une ville et une région et même à l'international. Moi, je l'ai compris comme ça, un changement d'échelle. Parce que pour moi, c'est ça. Je suis sûr que j'ai un biais de territoire aussi, échelle égale à territoire.

La seconde vision considère le changement d'échelle dans son ensemble. C'est-à-dire, une perception qui observe le changement d'échelle comme un résultat au succès d'un projet. Par exemple, la réussite d'un projet en cours et qui atteint ses retombées positives souhaitées sur la population en question amènera son expansion.

**OVSE 2.2** Ma compréhension du changement d'échelle c'est qu'on a réalisé quelque chose à un certain niveau dans la société, puis on veut l'amener à un autre niveau. Par exemple, je pense que le fait de créer [nom du programme], [...] [et maintenant], on s'ouvre à [une nouvelle clientèle]. Je pense qu'il y a un changement d'échelle. C'est-à-dire qu'on a développé des projets pilotes qui sont devenus des projets structurants, qui fonctionnent bien. Alors, on va le mettre à l'échelle.



De plus, selon ce point de vue, le changement d'échelle est relatif à sa portée et au besoin auquel il tente de répondre. Selon deux champs d'action, d'abord, pour répondre à un besoin d'actualité et avoir une portée au niveau du gouvernement, et la seconde est en lien avec la réponse à un besoin du milieu, pour avoir une plus grande portée.

**OVSE 1.2** L'échelle, je la visualise de deux façons. Il y a l'échelle [verticale] et celle [horizontale]. Je pense qu'on essaie de faire les deux. En fait, ça dépend de comment les besoins sont exprimés. Si on a besoin de créer une force pour faire changer quelque chose au niveau du gouvernement, sur une échelle [verticale]. De l'autre côté, quand qu'on veut répondre à un besoin, un vrai besoin, on change de portée, et bien, c'est l'échelle [horizontale].

Au niveau de l'usage du terme, aucun-e intervenant-e n'a mentionné l'employé actuellement. Par ailleurs, lorsque nous définissions le concept, les intervenant-es se sentaient davantage interpellés et quelques personnes ont même mentionné souhaiter l'utiliser à l'avenir.

## **CHAPITRE 5**

### **DISCUSSION DES RÉSULTATS**

Le chapitre précédent rapporte nos résultats dans une analyse qualitative et quantitative des données. Quant à lui, ce présent chapitre est dédié à la discussion des résultats. Avec comme objectif de traiter des résultats de la recherche à l'aide des théories et concepts précédemment abordées dans cette étude. Le tout, avec la finalité de répondre à notre objectif de recherche, c'est-à-dire, d'explorer les stratégies de changement d'échelle des organisations à vocation sociale et environnementale (OVSE) et à mieux comprendre leur trajectoire.

Pour spécifiquement répondre à nos objectifs de recherche, la discussion de nos résultats se concentre sur la trajectoire de changement d'échelle et la perception des retombées du changement d'échelle sur la transition socioécologique. Ce chapitre reprend les sections de la présentation des résultats : (5.1) le processus d'innovation sociale; (5.2) la trajectoire de changement d'échelle et; (5.3) des retombées attendues. En terminant, la dernière section (5.4) permet d'approfondir la perception du terme de changement d'échelle avec la littérature associée.

#### **5.1 Processus d'innovation sociale des OVSE**

La trajectoire d'innovation sociale est prise en compte dans notre cadre conceptuel et dans notre analyse pour mieux comprendre les éléments, les étapes d'un cheminement d'une innovation. Bien que cette analyse soit très générale, nous voulions garder en tête les étapes du processus d'une innovation sociale. En retraçant les événements qui ont jalonné la vie des OSVE, on remarque leur cheminement et leur potentiel orienté vers la transformation sociale, puisque « les innovations sociales peuvent produire différents effets [...] lorsqu'elles se diffusent en grappe et de manière généralisée dans la société, elles contribuent à un mouvement de transformation sociale. » (Longtin *et al.*, 2021, p. 34).

De plus, il est possible de qualifier la trajectoire de changement d'échelle opéré par les OVSE comme un microprocessus qui se déroule par boucle de rétroaction à l'intérieur même du processus et du cycle de vie d'une innovation sociale. D'abord, les projets et stratégies mises en œuvre par les OVSE visent à générer une valeur sociale et environnementale supplémentaire à la population desservie (Avisé, 2014). En réalité, la mission même des organismes, qui se concrétise par leurs projets, a une visée de transformation sociétale (Bouchard, 2011). Ensuite, aucun des projets n'a aggravé ou fragilisé la santé

financière des organismes (Michaud, 2013) la preuve est qu'ils sont encore tous actifs. Une partie des projets ont comporté des périodes de pilotages, des tests, des consultations auprès de la population, ce qui montre que le processus comporte plusieurs itérations et répond aux besoins de la population (LaFrance *et al.*, 2006). Pour terminer, l'implication des parties prenantes fait partie de la culture organisationnelle des OVSE, et leurs intérêts sont pris en compte dans la création du projet. Chacun de ces critères sera intégré dans la trajectoire de changement d'échelle, où chaque étape sera discutée en fonction des résultats et des éléments de la littérature.

## **5.2 Trajectoire de changement d'échelle**

L'organisation et la compréhension des changements d'échelle comme trajectoire offre une nouvelle vision de ce processus. Cette nouvelle conception se bâtit en rassemblant plusieurs éléments théoriques et empiriques issus de nos résultats. La trajectoire de changement d'échelle s'inscrit donc dans un processus d'innovation sociale et est composée de déterminants internes et externes, d'un processus décisionnel, d'une mise en œuvre, comportant des obstacles et des facteurs facilitants et terminant par des retombées attendues. Ces grandes étapes ont des objectifs particuliers, des concepts clés et des facteurs de réussites. Les prochaines sections mettront en lumière ces phases, en croisant les résultats avec les éléments théoriques.

### **5.2.1 Déterminants internes et externes**

Tout d'abord, les déterminants externes sont les éléments déclencheurs et les situations prédominantes vécues dans les OVSE sont en lien les demandes du milieu, que ce soit, par des partenaires, des membres ou des citoyen·nes. Ce qui n'est pas surprenant, puisque les OVSE sont des entreprises d'économies sociales avec une mission sociale, qui souhaitent d'abord et avant tout répondre aux besoins des membres, de l'intérêt public ou du collectif (Lévesque et Mendell, 2005). Pour atteindre leur mission, la proximité avec la communauté est incontournable, les OVSE sont des organismes, très proches de leurs membres, à l'écoute de leur besoin et de ceux de leurs partenaires. De plus, les demandes du milieu peuvent être de différente nature. Par exemple, un partenaire peut demander à l'organisme d'amélioration ou de bonification son offre de services. Finalement, les opportunités issues de l'environnement externe (André *et al.*, 2014) sont les moins fréquemment vécues par les OVSE. Elles concernent principalement les demandes pour faire pression politique et les appels à projets issus de l'environnement externe.

Les déterminants internes les plus mentionnés sont en lien avec la catégorie des situations vécues à l'interne : répondre à un besoin financier et améliorer la crédibilité. Dans cette catégorie de déterminant,

un des éléments ajoutés lors de nos analyses est l'action qui vise à assurer la pérennité des emplois. Ces trois éléments (besoin financier, pérenniser des emplois et améliorer la crédibilité) semblent avoir une grande importance, simplement par le nombre de fois que ces sujets ont été mentionnés dans les entretiens. Puisque la survie de l'organisme dépend de sa santé financière, certaines actions visant à améliorer la productivité et l'efficacité, ou encore la structure financière, sont parfois nécessaires (André *et al.*, 2014).

D'autre part, les déterminants internes sont plus fréquemment mentionnés que les déterminants externes. Comme mentionné et en cohérence avec la perspective de l'entrepreneuriat collectif (Dees *et al.*, 2004), cela peut être attribuable à la culture organisationnelle ouverte aux idées et à l'engagement des membres du personnel. Il est alors essentiel de souligner la contribution des personnes intrapreneures et leur apport au sein des OVSE dans leur développement. Ces personnes impliquées apportent des idées et du temps à la réalisation des projets. L'entrepreneur-e social-e peut être caractérisé par une personne ou par un groupe de personnes et se consacrent à répondre aux problèmes sociaux (Dees, 2001). Ces personnes créent des initiatives novatrices, construisent de nouveaux arrangements sociaux et mobilisent des ressources en réponse à ces problèmes plutôt qu'en fonction des critères du marché (Alvord *et al.*, 2004b). Comme dans cette citation, qui est la réponse d'un chargé de projet à la question : « comment l'organisme a-t-il réussi à passer par-dessus les difficultés financières? »

**OVSE 2.2** Le dévouement et le travail de [la directrice générale] ont été incroyables. Elle a travaillé quasiment une année entière sans salaire pour redresser l'organisme. Les employé-es étaient payés, mais pas la directrice générale. Elle a développé de nouveaux projets, démarcher des nouvelles demandes de financement, elle a redonné une crédibilité à l'organisme, un professionnalisme. Ce sont de nombreuses heures de travail et des sacrifices qui ont été faits, couper des postes et des locaux qui nous coûtent trop cher. Faire plus attention aux dépenses dans différents domaines.

Dans un contexte où les organismes existent déjà depuis plusieurs années, la notion d'intrapreneur-e social-e est plus juste selon nous pour parler de ce phénomène que d'entrepreneuriat collectif. L'intrapreneure est une personne à l'interne d'un organisme qui a un potentiel entrepreneurial et ce potentiel doit être développé et soutenu par l'organisme (Carrier, 1997). Dans les OVSE, la culture organisationnelle est ouverte, bienveillante et attentive aux idées des employé-es. Plusieurs mécanismes sont mis en place en ce sens, par exemple, des séances de *brainstorm* sont souvent organisées.

Une autre raison qui peut expliquer le nombre de mention plus importante de déterminants internes réside dans les opportunités croisées. À ce sujet, ce croisement se déroule lorsqu'une opportunité externe (demande de partenaire, par exemple) doit être développée et analysée à l'interne de l'organisme. Par la

suite, c'est à l'interne de l'organisme que le choix d'aller de l'avant ou non avec le projet se concrétise. L'étape suivante de la trajectoire de changement d'échelle est le processus décisionnel et la section suivante (5.2.2) décrit plus en détail ce cheminement. Brièvement, il ne suffit pas de répondre à un besoin non satisfait dans un milieu pour que le projet puisse voir le jour, il faut aussi que le projet soit cohérent avec la mission et que le concept ait fait ses preuves (André *et al.*, 2014). Les employé-es de l'organisme et membres du conseil d'administration doivent analyser la proposition externe, par exemple, la demande du partenaire de bonifier l'offre de services, et si cette demande est compatible à leur structure actuelle, sans que ces nouvelles activités nuisent à leur mission première. De plus, l'équipe doit se questionner sur l'impact social de ce projet, de sa pertinence et sa viabilité (André *et al.*, 2014).

La dernière catégorie représente les déterminants pour créer de la valeur, via l'amélioration ou la bonification de services et l'augmentation des membres. Le processus de changement d'échelle a pour finalité de maximiser l'impact social (André *et al.*, 2014 ; Austin *et al.*, 2006). Ces catégories de déterminants sont souvent mentionnées par les OVSE et sont souvent la répercussion de demandes de l'externe : des membres qui proposent l'amélioration de certains services ou de leur bonification. D'un autre côté, l'amélioration de services peut être initiée par un désir à l'interne, à la suite d'une planification stratégique par exemple. Dans ce cas, le besoin auquel répond le projet est évalué auprès de la population pour s'assurer de sa pertinence.

En résumé, les déterminants internes et externes vécus par les OVSE sont assez similaires entre eux, ces organismes œuvrent dans le milieu environnemental au Québec, en plus d'avoir choisi comme forme juridique d'être un organisme à but non lucratif (OBNL). Bien que leur champ d'action, leur public cible et leur impact social soient différents, leur contexte est semblable. La prochaine section traite de la notion de prise de décision et des processus mis en place dans les organismes relativement au choix d'aller de l'avant dans une stratégie de changement d'échelle (ou non).

### **5.2.2 Processus décisionnel**

Mentionné un peu plus tôt comme le processus d'analyse du projet à l'interne, le processus décisionnel des OVSE permet de concrétiser la mise en œuvre d'une stratégie de changement d'échelle. Les organismes sont conscients des enjeux liés à la mise en œuvre d'un changement d'échelle, c'est pourquoi cette décision est prise en concertation et en collaboration avec ces groupes suivants : conseil d'administration, comité de travail, membre du personnel, partenaires et/ou groupe de citoyen. La consultation des instances fait référence aux bonnes pratiques de gouvernance. De plus, cette démarche

permet aux organismes de s'assurer que le projet répond bel et bien à un besoin dans le milieu, ce qui correspond à une des conditions pour la réussite d'un changement d'échelle (André *et al.*, 2014).

Dans l'analyse croisée des résultats, le processus décisionnel collectif s'est dégagé comme un élément facilitant pour les OVSE. Étroitement lié aux périodes d'idéations, qui désignent les moments dédiés aux remue-méninges et de réflexion, le processus de décision suit cette phase du processus d'innovation sociale. Lorsque le projet est bien réfléchi et bien structuré, la prise de décision est facilitée. À l'inverse, le processus décisionnel n'a pas été nommé comme un obstacle, ce qui laisse croire la valeur ajoutée de faire ce processus dans la réflexion d'un changement d'échelle. Globalement, d'autres obstacles sont potentiellement liés au processus décisionnel. Par exemple, les conflits internes entre les membres du conseil d'administration et du personnel peuvent s'aggraver lors d'une prise de décision, le manque de transparence et de communication s'accroît et diminue la confiance mutuelle. De plus, cette période de réflexion s'ajoute à la surcharge de travail déjà ressentie par plusieurs membres du personnel. Somme toute, les résultats d'une réflexion collective en vue de prendre une décision amènent plus d'effets positifs que négatifs pour les OVSE.

À posteriori, les moteurs qui ont propulsé un projet de changement d'échelle et qui ont eu comme effet la réussite sont ceux de nature humaine ou stratégique. Le moteur humain représente la forte volonté des personnes fondatrices ou du conseil d'administration à mettre en place la stratégie. De l'autre côté, le moteur stratégique signifie que l'ambition de se développer est dans la mission même, et que le projet est essentiel (Chalencon et Pache, 2006). Du point de vue du moteur humain, le fait d'inclure plusieurs parties prenantes dans la prise de décision d'un projet accentue la possibilité de réussir. Le sentiment d'être impliqué améliore donc la chance du projet à réussir.

Lorsque le processus décisionnel est favorable à la mise en œuvre d'une stratégie de changement d'échelle, certains facteurs facilitent le déroulement, tandis que d'autres sont plutôt des obstacles ou des freins à l'avancement du projet. La prochaine section traite des thématiques et ressources vues d'un angle positif (facilitants) et ensuite, négatif (obstacles) pour nos OVSE. Tout d'abord, un petit survol de certaines stratégies mises en place par nos OVSE sera décrit.

### **5.2.3 Mise en œuvre de la stratégie | facteurs facilitants et obstacles**

De manière générale, le nombre de difficultés vécues par les organismes est moins nombreux que les facteurs facilitants. En mode « solution », nous croyons que les organismes et les personnes qui y sont impliquées, sont davantage optimistes et ne se laissent pas décourager par le premier obstacle.

### 5.2.3.1 Ressources financières

Nommer à la fois comme le plus important facilitant et le plus grand obstacle, les ressources financières représentent à la fois un stress constant et un grand soulagement. Les OVSE étant des organismes à but non lucratif issu du mouvement socioécologique, avec des activités militantes et/ou ayant comme mission première de protéger l'environnement, leur financement est précaire. Entre autres, parce que ces organismes sont les moins subventionnés dans le milieu communautaire au Québec. Par exemple, depuis l'arrivée de la politique sur l'action communautaire autonome en 2001, les groupes communautaires en environnement ont vu leur financement diminuer et même complètement supprimer (Massé *et al.*, 2017). D'un autre côté, certaines activités ne sont pas finançables, ou du moins, ne peuvent être financées par un appel à projets en raison de sa nature militante.

Les ressources financières favorisent une bonne santé de l'organisme environnemental ou fragilisent sa pérennité (Roy Touchette, 2019). L'acquisition de ressources nécessaires à l'organisme est donc indispensable pour la réalisation de sa mission. Neveu (2011) qualifie ces ressources (financières et humaines) comme originaire de la portée des initiatives. « La mobilisation des ressources déplace définitivement la question fondatrice de l'analyse des mouvements sociaux. [Il s'agit de] se demander [...] comment se déclenche, se développe, réussit ou échoue la mobilisation. » (Neveu, 2011, p. 50)

Pour atteindre une bonne santé financière, l'organisme doit mettre en place ou actualiser, une stratégie de financement, selon les sources de financement disponibles. Parfois, il est nécessaire pour l'organisme de diversifier ses modes de financement puisque la stratégie initiale n'existe plus, par exemple, lorsqu'un projet financé arrive à échéance. Les OVSE sont en constante recherche de financement pour survivre. Et si chaque organisme a réussi à survivre après tant d'années d'activités, c'est en grande partie grâce à leur persévérance humaine et financière. À cet égard, l'entreprise d'économie sociale doit être durable, de manière économique et humaine, pour atteindre ses objectifs sociaux et son plein potentiel (Phillips, 2006).

Le besoin de financement n'est pas seulement un obstacle à un changement d'échelle, il est un frein. La réalisation d'un projet est étroitement dépendante à l'obtention d'un financement. Plusieurs personnes dans nos entrevues ont mentionné des projets qui n'ont jamais vu le jour par manque de financement. Actuellement, les OVSE analysés sont dans une bonne situation financière, leurs sources de financement sont assez diversifiées et leurs relations avec les bailleurs de fonds sont saines. À travers les années, les OVSE ont utilisé différents types de financement, et l'élément qui semble assurer une bonne santé financière est l'hybridation des ressources. Sans être dépendants à une seule source de financement, en

utilisant des financements public et privé simultanément, en y ajoutant des campagnes de financement et des activités marchandes (Bouchard *et al.*, 2011), les OVSE ont réussi à créer une stratégie d'hybridation des ressources qui assurent la pérennité de leur activité à court, moyen et long terme.

### **5.2.3.2 Ressources humaines**

Dans cette section, l'aspect des ressources humaines inclus l'ensemble des membres directement en relation avec les OVSE. C'est-à-dire, les employé-es, la direction générale, les membres du conseil d'administration et les bénévoles.

D'abord, les facteurs liés aux ressources humaines qui facilitent le processus de changement d'échelle sont étroitement liés aux compétences, à la disponibilité et à l'implication. En réalité, la majeure partie de leurs accomplissements sont dus aux efforts et au travail de ces ressources humaines. Que ce soit par les employé-es, les membres du conseil d'administration et/ou les bénévoles, leur implication en temps et la contribution de leur expertise et compétence sont d'une grande valeur.

D'un côté, les compétences permettent d'accomplir les projets, d'améliorer le fonctionnement et le développement de l'organisme. Cette force interne alimente d'autres facteurs facilitants, c'est-à-dire, les compétences mises à profit dans l'équipe serviront à propulser et améliorer d'autres sphères d'action. Afin d'illustrer ce gain multiple, [cette citation précédemment présentée](#) (par l'OVSE 4.1) montre que le travail d'une employée a permis d'améliorer significativement la notoriété de l'OVSE 4, le tout, grâce à ses compétences et connaissances en communication. Pour l'OVSE 4, la notoriété est un facteur facilitant qui amènera des bénéfices à long terme.

De l'autre côté, cette force interne est parfois ébranlée par un taux de roulement élevé, une surcharge de travail et une précarité des postes. Ces aspects des ressources humaines sont des obstacles dans la mise en œuvre d'un changement d'échelle. Les variations du financement entraînent une précarité concernant des postes, dans le cas d'un financement par projet par exemple, l'embauche d'une ressource est limitée par la temporalité de celui-ci. Bien que l'organisme et la personne dans ce rôle soient avisés de cette réalité, ce facteur peut jouer sur la motivation et l'engagement de la personne. Cela peut avoir comme conséquence de perdre des compétences et des connaissances à l'interne. La surcharge de travail au sein des OVSE est une cause du taux de roulement élevé. À ce sujet, l'enquête sur la santé psychologique des travailleurs et des travailleuses du milieu communautaire au Québec révèle que l'épuisement professionnel est causé par la charge de travail quantitative, le surinvestissement et la culpabilité au travail (Meunier *et al.*, 2020).



Pour améliorer le bien-être des employé·es, certains OVSE ont mis en place de bonnes pratiques. Par exemple, plus de congés payés, moins de redevances de compte sur les heures travaillées et des échanges plus fréquents sur des sujets comme la santé mentale et la conciliation travail-famille. Ces pratiques sont alignées avec les recommandations de Meunier, et al. (2020) que le bien-être psychologique au travail est principalement dû aux soutiens des collègues et du superviseur et au sentiment de faire une différence avec son travail.

Ensuite, le dévouement des membres du personnel à la mission et aux valeurs de l'organisme, ainsi que leur désir profond de participer à la transition socioécologique au Québec, les poussent à s'engager de manière significative aux activités. Cette appartenance est un facteur facilitant dans le processus de changement d'échelle. Dans les entretiens, la notion de valeur est abordée au sens de « principe idéal qui sert de référence aux membres d'une communauté » (Antidote, 2022). En ce sens, les participant·es y ont fait référence 28 fois. Les valeurs partagées par les OVSE sont étroitement liées à la justice sociale et climatique, et à la transition socioécologique. Ces valeurs sont profondément ancrées dans le discours des répondant·es et dans les processus organisationnels, en voici deux exemples. Tout d'abord, un projet proposé ou un financement potentiel sera refusé si celui-ci n'est pas aligné avec les valeurs de l'OVSE. Ensuite, l'ensemble des projets et activités sont réfléchis en fonction des valeurs et de la mission de l'organisme. L'intégrité à la mission et aux valeurs du projet s'explique grâce à une culture organisationnelle qui laisse beaucoup d'espace aux idées, aux échanges et à tout type de contribution des compétences à la mission. Pour appuyer et approfondir quelques thématiques liées à l'engagement, le modèle d'engagement organisationnelle illustre certaines relations.

Selon le modèle des auteurs Meyer et Allen (1991), trois types d'engagement organisationnel coexistent chez les travailleuses et travailleurs, selon la nature du travail, les caractéristiques personnelles et leur relation à l'organisation. En bref, les trois types sont : l'engagement affectif (EA) qui représente le désir et l'attachement envers la mission, l'engagement normatif (EN) quant à lui signifie l'obligation envers l'organisation et l'engagement de continuité (EC) désigne le besoin, la nécessité envers le travail lui-même. Une personne ayant un fort engagement affectif (AE), travaille dans une organisation parce qu'elle le souhaite, parce qu'elle est affectivement attachée à la mission, aux objectifs et aux valeurs (Meyer et Allen, 1991). De plus, elle est prête à mettre plus d'effort au travail, ce qui augmente sa performance globale, diminue les intentions de quitter, et la balance de ces éléments permet d'améliorer sa satisfaction, sa santé et son bien-être (Meyer *et al.*, 2002). Par l'ancrage des personnes participantes aux valeurs de l'organisme, ainsi que la culture organisationnelle des OVSE, les membres du personnel ont une plus grande propension à avoir développé un engagement affectif avec l'organisme (AE).

D'autre part, l'implication bénévole représente une ressource financière non marchande très importante dans la réalisation d'activités dans les OVSE. Le bénévolat a été mentionné comme partie intégrante de la mission et de la vision des organismes. Que ce soit via des consultations auprès des communautés pour connaître leur intérêt face à un projet, via la participation et la création d'activités, ou encore, pour maintenir des projets lors de période difficile. **OVSE 4.1** : « [Les projets] qui ne généraient pas de revenus, il a fallu que les bénévoles décident de les maintenir. Donc, c'est ça qui est arrivé et c'est extraordinaire d'avoir pu poursuivre malgré tout. Il n'y a pas tant de choses que ça qu'on a complètement arrêté. » Cet extrait montre le dévouement des membres envers la mission de l'OVSE. De plus, l'OVSE 4.1 est consciente du travail et des efforts mis par les bénévoles et est très reconnaissante de cette mobilisation.

### **5.2.3.3 Notoriété**

Les OVSE de notre échantillon sont des organismes matures, relativement à leur historique et qu'ils existent tous depuis plus de 20 ans. Ils ont survécu à des périodes financières difficiles et ont appris de leurs erreurs. Cette expérience leur donne de la crédibilité auprès des partenaires financiers, de la population et de leurs membres. Sans compter le travail relationnel derrière le maintien de ces relations partenariales. Pour les OVSE, la notoriété est perçue comme un facilitant et comme un résultat positif sur l'organisme (retombée) de leur changement d'échelle.

La notoriété est un élément facilitant pour les OVSE, que ce soit en lien avec les ressources disponibles ou potentielles. Concrètement, voici quelques exemples mentionnés par les OVSE sur l'impact positif de la notoriété : une meilleure crédibilité des compétences des employé-es facilite le déroulement d'un projet et améliore les relations avec les membres, une meilleure notoriété permet d'être considéré comme un joueur important auprès des bailleurs de fonds, des partenaires financiers et des personnes donatrices citoyennes et une bonne réputation et visibilité donne accès à un plus grand potentiel de membres et de retombées sociales.

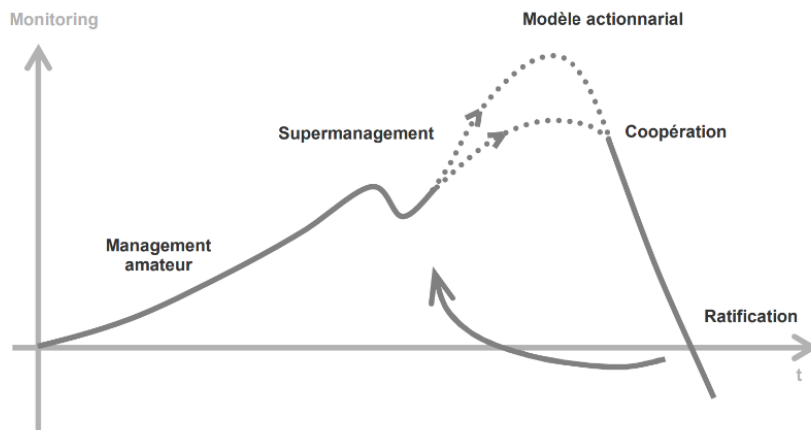
### **5.2.3.4 Gouvernance**

En tant qu'organisme à but non lucratif, les OVSE se doivent d'avoir un conseil d'administration, composé de membres, et de tenir une assemblée générale annuelle visant à orienter et mandater le personnel selon de grandes thématiques et des champs d'action. L'ensemble des organismes ont effectivement cette structure, bien que la dynamique diffère selon les membres, l'historique de l'organisation et les règles de gouvernance.

Lors des entretiens, plusieurs éléments liés à une saine gestion de la gouvernance ont été nommés. Les membres du conseil d'administration interrogés ont facilement répondu à nos questions en lien avec les processus et règles de fonctionnement, les élections des membres du conseil d'administration et leur rôle et responsabilité au sein de l'organisation. Comme le mentionne l'ordre des CPA sur les principes fondamentaux de gouvernance pour les organisations sans but lucratif, les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de ces membres doivent être clairs et distincts de la direction générale (Shienfield, 2021). Les relations entre la direction générale et les membres du conseil d'administration sont très importantes. Une confiance mutuelle et un esprit de collaboration permettent une harmonie et une gestion cohérente des pouvoirs (Shienfield, 2021). Cette distinction avec la direction générale fait référence au cadre de gouvernance, le conseil d'administration intervient avec la direction générale, et non directement avec le personnel (Taylor, 2021). C'est d'ailleurs une notion que les organismes ont intégrée dans leur pratique.

En majeure partie, nos résultats montrent que la gouvernance est actuellement un facteur facilitant pour les OVSE, ou l'est devenue. Rappelons que les OVSE ont un historique sur plus de vingt ans, leur taille et leurs ressources ont évolué, tout comme les règles et procédures en lien avec la gouvernance. Au travers des années, les organismes ont connu des difficultés internes, plusieurs conflits d'intérêts, des abus de confiance et des lacunes communicationnelles entre DG et membre du CA et plusieurs différences d'opinions. Pour éviter que ces situations ne se reproduisent et pour améliorer la structure organisationnelle, les OVSE ont mis en place des mesures et des politiques, élaborer par des comités et approuver par les membres. De plus, la mise en place d'une planification stratégique et de plans d'actions annuelles ont permis de structurer les actions et faciliter la prise de décision au quotidien. Ces apprentissages montrent l'état de maturité des organismes et l'existence d'un équilibre entre contrôle et confiance entre les instances. Selon le modèle de cycle de vie du conseil d'administration, ces éléments montrent que les OVSE se trouvent dans la phase de coopération (Mertens et Rijpens, 2008).

Figure 5.1 Le cycle de vie du conseil d'administration



Source : Mertens et Rijpens (2008)

### 5.2.3.5 Partenariats, collaborations et appuis

Au sujet des partenariats, des collaborations et des appuis donnés ou reçus, les OVSE ont une vision profondément positive de ces potentiels amalgames ou des ententes antérieures. De manière générale, c'est un facteur facilitant puisqu'il permet des demandes de subventions communes et des mises en commun de ressources. Les échanges de ressources sont bénéfiques pour les organismes, bien qu'ils soient assez rares en raison de la concurrence pour le financement et pour les ressources (bénévoles et professionnelles) (Austin *et al.*, 2006). Les OVSE abordent cette question de manière positive, bienveillante et non compétitive, lorsqu'il est question d'un organisme ayant comme mission première l'environnement, c'est-à-dire, les groupes de première ligne comme le définit (Massé, 2020).

L'historique des organismes joue un rôle important. Au travers des années, ces organismes ont milité ensemble et participé à des projets communs. Même que certaines personnes considèrent simplement naturel de s'allier à d'autres organismes pour avoir un plus grand impact. **OVSE 1.1** « c'est naturel je dirais. On le sait avec qui on aime travailler, individu et organisme. On sait les forces et faiblesses de chacun. On sait les sujets sur lesquels les organismes vont travailler ensemble. OK, [pour] tel enjeu, on pourrait avoir ces alliés-là, [ça va aider] au niveau de telle campagne ». Même lors de partenariat plus important, par exemple, dans le cadre d'une demande de financement, les OVSE voient le potentiel de collaborer, d'être plus fort et obtenir la subvention ensemble, plutôt que de voir la compétitivité entre eux. On ressent que les OVSE travaillent tous pour la même cause. Cette intégration des partenaires et des parties prenantes

dans le changement d'échelle fait référence aux éléments d'un processus d'innovation sociale, si le projet vise à répondre à un problème social et qu'il a un impact positif sur la communauté (Logue, 2019).

Du reste, le seul obstacle vécu par l'ensemble des OVSE réside dans la contrainte de temps. Développer des relations de confiance, partager des ressources, des outils ou créer des projets communs demandent du temps et de l'énergie. Et même si un partenariat est déjà établi entre deux ou plusieurs organismes, il est important de maintenir cette relation. Le temps et l'énergie que cela représente nécessitent parfois d'avoir une personne dédiée à ce poste, en réalité, il est très rare qu'un OVSE ait les ressources financières nécessaires pour se permettre cela.

#### **5.2.3.6 Contexte externe et COVID-19**

Le contexte externe des organismes représente les éléments en périphérie de l'organisme, non-contrôlable. Ces éléments socio-économique et réglementaire en mouvance peuvent jouer un rôle d'élément déclencheur dans un changement d'échelle, ou affecter le déroulement d'une stratégie en tant que facilitant ou obstacle. Puisque les organismes ne maîtrisent pas le cours des événements de leur contexte externe, c'est leur réaction qui est davantage considérée dans l'analyse.

De manière incontournable, la COVID-19 ainsi que l'ensemble des mesures y entourant, ont fait échos dans les OVSE, de manière positive comme négative. D'abord, les organismes ont démontré leur capacité à changer, à s'adapter et se réinventer rapidement pour affronter le changement constant, cette flexibilité se caractérise par leur agilité organisationnelle (Teece *et al.*, 2016). Les ateliers d'idéation et les expérimentations sont des outils du changement agile pratiqué par les OVSE (Autissier et Moutot, 2015). Ces activités sont pratiquées par les membres (direction générale, employé-es et CA) des OVSE et cela permet de développer leur compétence personnelle, d'améliorer leur intelligence contextuelle, leur capacité à identifier des partenaires et de développer leur créativité (Joiner, 2019).

Cette réalité est venue modifier les ressources des organismes (financière, humaine et matérielle). C'est pourquoi plusieurs changements simultanés sont arrivés durant cette période. Globalement, les OVSE ont accueilli cette nouvelle réalité comme une opportunité. Voici quelques exemples qui le démontre : 1) mise en place de mesure d'assouplissement pour les employé-es pour assurer leur bien-être (entre autres, congé et horaire flexible); 2) nouvelle source de financement disponible, par exemple, la subvention

salariale d'urgence du Canada<sup>10</sup> et; 3) développement de nouveaux projets (élément déclencheur) dus à l'annulation de certaines activités.

De l'autre côté, certaines situations restent plus difficiles et moins de solutions directes ont été tentées. Le plus grand obstacle pour les OVSE a été de maintenir les relations avec les partenaires et les membres à distances. Comme mentionné, entretenir des relations partenariales peut être long et difficile, les périodes de confinement et d'échange virtuel n'ont pas aidé cette réalité. Au même niveau, la mobilisation des membres durant cette période a été difficile, ces relations très humaines floriaient avec le contact humain.

### **5.3 Retombées attendues**

De manière très concrète, chaque organisme opère des actions visant à participer à la transition socioécologique. Que ce soit via la sensibilisation, l'éducation, par des campagnes de revendication ou par la création de boîtes à outils, chaque projet est réfléchi par et pour les citoyen·nes. Les actions mises en place par les OVSE dans les 20 dernières années ont permis d'enclencher et de participer à la transition socioécologique au Québec et de construire une société plus durable. En ce sens, les OVSE ont des retombées positives sur la société.

D'abord, la section suivante s'intéresse à la contribution des OVSE sur la transition socioécologique au Québec. La littérature sera mise en relation avec la perception des intervenant·es sur leur impact. Ensuite, la deuxième section porte sur les retombées positives qu'on eut les activités des OVSE sur leur propre organisme.

#### **5.3.1 Sur la transition socioécologique**

Selon les discours des OVSE, leur participation à la transition socioécologique au Québec est modeste. De notre point de vue, nous croyons que ces organismes font une différence en raison de leur mission et de leurs actions, qui ont une visée de transformation sociale dans le mouvement de la transition socioécologique au Québec. Bien que leur énoncé de mission ne soit pas explicitement décrit tel quel, leur structure et leurs projets participent à la justice sociale et environnementale, à la résilience individuelle et des communautés et soutient les principes de la décroissance. Cette section vise donc à faire la démonstration de ces impacts.

---

<sup>10</sup> Cette subvention permet d'accorder aux employeurs admissibles une subvention salariale correspondant à 75 % du salaire, jusqu'à concurrence de 12 semaines, rétroactivement au 15 mars 2020.

En choisissant le statut juridique d'organisme à but non lucratif (OBNL), l'OVSE s'inscrit au secteur de l'économie sociale, à ses principes et à son modèle de fonctionnement et de développement économique. Sous l'angle de l'économie sociale, l'OVSE participe à la recherche de solutions pour réduire les inégalités économiques et sociales, et propose des initiatives locales qui se multiplient et se diffusent, pouvant avoir des effets structurants sur la société (Bouchard, 2011). Les OVSE agissent pour réduire les inégalités, entre autres, en protégeant des aires naturelles, en intégrant la communauté dans leurs activités, en offrant des formations, des outils et de l'accompagnement à des groupes de personnes marginalisés. Ces initiatives portées par et pour la communauté contribuent à la justice sociale et environnementale puisqu'elles permettent d'améliorer la répartition de la qualité de l'environnement (protection d'air naturel) et donnent davantage de pouvoir politique à des groupes marginalisés (outils, formations et accompagnement) (Pye *et al.*, 2008). Globalement, face aux crises,

l'économie sociale [...] a réussi mieux que les autres formes d'entreprise à faire le lien entre l'économie et la société, et à intégrer ainsi les conséquences économiques et sociales (les externalités positives et négatives), en raison notamment d'une gouvernance démocratique, d'une propriété collective et de valeurs explicitement affirmées. (Lévesque, 2012, p. 5)

En lien avec les principes et le modèle de fonctionnement interne, l'application d'une gouvernance démocratique et locale, et la limitation du capital, en plus de répondre à des besoins sociaux de la population via des biens et de services, participe à une économie en transition vers un paradigme davantage lié à la décroissance (Pineault, 2020). En relation avec la décroissance, certaines activités des OVSE permettent à des ressources naturelles d'être considérées comme un *commun*. Par exemple, la protection d'un air naturel ou la création de lieux d'échange public comme des ruelles vertes. Cette gestion communautaire, démocratique et durable des espaces répond aux principes des communs (Dardot et Laval, 2015b)

Par ailleurs, certaines actions des OVSE sont la réponse d'un appel collectif à la suite d'un projet nuisible à la société. Ces actions mises en place de manière collective et locale participent à la résilience individuelle et des communautés (Hopkins, 2010). Plus concrètement, certains OVSE inclus dans leur grande orientation des thématiques liées à l'actualité sur lesquelles ils pourront accorder des ressources. Cela correspond à revendiquer à des situations, des projets de loi ou autres projets polluants, et défendre les droits environnementaux et sociaux liés à ce projet nuisible. Les ressources en question sont humaines, financières et matérielles. **OVSE 1.1** : « tout ce qui est projet de loi qui doit être déposé et bien, souvent nous allons donc intervenir pour le critiquer, [...] et proposer des solutions ou des améliorations. » Les OVSE ont une expertise pour ce type de campagne, les personnes mobilisées ont de l'expérience, connaissent des partenaires clés, ont développé des stratégies de diffusion, de mobilisation et de

coordination. **OVSE 1.2** « [En réponse à un projet polluant] on s'est dit qu'on devrait se réunir pour coordonner [...] les actions, pour ne pas être tout le monde à la même place, [...] mais que l'on soit là, longtemps, et le tout le temps. Avoir le même message clairement exprimé, qui s'exprime par pleins de gens. » Ces ressources disponibles et développées par les OVSE en cas d'évènements perturbateurs renforcent la résilience des collectivités (Magis, 2010).

Dans l'ensemble, les projets propulsés par les OVSE visent une transformation et participent à la démarche collective des solutions innovantes face à la crise écologique et sociale actuelle (Guay-Boutet, *et al.*, 2021).

À ce sujet, l'OVSE 2.1 considère que la transition doit être collective, initié par des engagements et des solutions citoyennes, pour permettre une justice sociale et climatique. L'OVSE 2.1 considère que l'organisme à un rôle dans cette transition socioécologique via l'éducation et la création de moments propice à ce type de dialogue entre les citoyen·nes. Son discours est étroitement rattaché à la définition de la transition socioécologique écocentriste, qui suggère une réorganisation de la société, par un mouvement citoyen et des initiatives citoyennes innovantes, pour une justice sociale et environnementale (Guay-Boutet, *et al.*, 2021).

Pour d'autres organismes, ce rôle vise à être à l'écoute des citoyen·nes et de mettre en application des projets structurants. Ces initiatives terrain ont un grand potentiel de transformation. Le témoignage des membres et des citoyen·nes montre leur impact dans la société, certaines personnes considèrent que le Québec serait différent sans les OVSE. Ce discours fait référence à l'approche de type « mouvement citoyen » de la transition socioécologique, autant dans le volet des revendications que des innovations sociales citoyennes (Guay-Boutet, *et al.*, 2021).

En résumé, par leur modèle d'affaire issue de l'économie sociale, leur structure organisationnelle, leurs initiatives et leurs actions, les OVSE répondent au besoin social et environnemental de la population, et participent à la transition socioécologique au Québec. Pour tout dire, les OVSE sont engagés dans un changement systémique, puisqu'ils « agissent sur les valeurs, les règles, les normes et politiques qui orientent le fonctionnement de la société. » (Bellemare *et al.*, 2017, p. 79)

### **5.3.2 Sur l'organisme**

Du point de vue des organismes, les stratégies de changement d'échelle ont entraîné des répercussions positives sur le long terme, spécifiquement sur deux volets sensiblement similaires. À savoir, sur la notoriété et la crédibilité de l'organisme et de leurs compétences en tant qu'équipe.



Ces répercussions sont le résultat de leur travail et de leurs activités, et ils produisent des effets qui se répercutent ensuite dans l'exécution de leurs nouveaux projets. En d'autres mots, la notoriété et la crédibilité gagnées par les OVSE agissent comme un facteur facilitant dans la mise en œuvre de leur stratégie actuelle. Sur le long terme, l'attachement et la reconnaissance des membres (personnel, bénévole ou participatif) envers l'organisme se transmettent par le biais de propositions de projets ou de partenariat. Certaines personnes travaillent ou s'impliquent aujourd'hui dans le milieu environnemental et interpellent les OVSE pour collaborer avec l'équipe. Ces opportunités sont considérées comme des retombées à long terme sur l'organisme.

Selon la littérature sur le processus d'innovation sociale, les retombées peuvent être analysées du point de vue de la phase d'alliance/transfert/diffusion sous l'angle des connaissances et des compétences. Cette phase se déroule durant le processus complet et représente la création de partenariats, l'apprentissage de connaissances et de compétences. « Il s'agit davantage d'un passage nécessaire, d'activités qui se font tout au long du processus de mise en place d'une innovation sociale. » (Rollin et Vincent, 2007, p. 22) Cette phase se termine par la diffusion de l'innovation, soit à travers une stratégie de changement d'échelle de duplication. Dans le cas des partenariats, les OVSE sont attentifs envers les missions et actions des autres organismes pouvant aider et collaborer à leur projet. À travers les années, certaines alliances et affinités émergent et permettent de bâtir des projets d'envergure. **OVSE 4.1** « Il y a des partenariats liés à la mission, des partenariats historiques et nous avons bâti là-dessus. Mais, au début, quand tu commences, tu commences avec un, ensuite deux. Et c'est important de trouver le point d'ancrage qui nous relie. » Au niveau des compétences et des connaissances, la mise en place d'une stratégie de changement d'échelle nécessite parfois le développement de nouvelles capacités. Via l'embauche de nouveau membre du personnel, par exemple. Ce changement aura un impact sur l'organisme, sur sa structure et son fonctionnement et sur l'application de ces nouvelles compétences dans leurs activités.

En somme, les retombées sur l'organisme sont les effets observés sur le long terme. Entre autres, ces impacts ont été ressentis sur la perception (notoriété), sur la structure elle-même (nombre d'employé-es) et sur leur éventail d'expertises (compétences et connaissances).

#### 5.4 Terminologie « changement d'échelle »

Cette recherche a été l'occasion d'observer la compréhension des acteurs et actrices du milieu sur le terme : « changement d'échelle ». En guise de rappel, le changement d'échelle se définit comme une stratégie, mise en œuvre par une organisation visant un impact social et/ou environnemental positif, dans le but de maximiser ses retombées sociales et/ou environnementales (André *et al.*, 2014 ; Austin *et al.*, 2006). Cette période de l'entretien fut plus difficile que les autres. Les personnes participantes étaient réticentes à répondre à cette question et elles ne souhaitaient pas développer leurs réponses, au risque de « se tromper » ou de s'engager en tant qu'organisme dans un changement d'échelle. **OVSE 4.2** : « On [ne] veut pas devenir gros, on veut rester à une échelle qui nous permet de remplir notre mission le mieux possible. » Malgré tout, trois différentes visions de la terminologie « changement d'échelle » ont été identifiées dans nos résultats.

La première vision par les personnes participantes liées au terme « changement d'échelle » est en lien avec la croissance et se divise en deux types : 1) la croissance organisationnelle et; 2) la croissance territoriale. Bien que leur première réaction fût de croire que le changement d'échelle était en lien avec une croissance, leur description et leur interprétation étaient plutôt alignées avec les éléments de la définition d'un changement d'échelle dans la littérature.

Le premier type d'interprétation, qui désigne le changement d'échelle comme une croissance organisationnelle, est potentiellement aligné avec la définition des stratégies de type diversification. Entre autres, en soulignant la citation de l'OVSE 3 qui mentionne que seules les améliorations qui permettent de réaliser la finalité de l'organisme sont importantes. Cette importance mise sur « l'accomplissement de la mission » est d'ailleurs l'un des conseils mentionnés dans le guide « Changement d'échelle » du TIESS (Bellemare *et al.*, 2017). Plus précisément, les autrices indiquent que : « la diversification doit être cohérente avec la raison d'être de l'organisation pour éviter une dérive de sa mission et une perte de sens pour les personnes qui y travaillent. » (Bellemare *et al.*, 2017, p. 30).

Le deuxième type d'interprétation désigne le changement d'échelle comme une croissance territoriale, ce qui est potentiellement aligné avec la définition des stratégies de type duplication. Au travers d'une citation précédemment présentée qui mentionne que : certains changements sont inévitables lorsque l'organisme fait une expansion de ses activités sur un autre territoire. La mention territoriale est la clé qui permet de lier cette vision aux stratégies de duplications; ces stratégies qui permettent de « rejoindre d'autres personnes ou d'autres communautés sur des territoires que l'on ne dessert pas actuellement » (Bellemare *et al.*, 2017, p. 9). Les interprétations liées à la croissance représentent une partie de la

définition du changement d'échelle, mentionnant que le changement d'échelle : « élargit la portée et la taille d'une organisation, l'amenant à pouvoir répondre aux aspirations de nouvelles personnes, de nouvelles communautés ou à de nouveaux enjeux de société. » (Bellemare *et al.*, 2017, p. 8)

La seconde vision décrit le changement d'échelle comme un processus d'expansion, mais tient compte des retombées du projet. En fait, dans cette perception, le changement d'échelle est possible seulement si le projet a eu les retombées sociales espérées. Ce processus intègre la notion de maximiser les retombées sociales et/ou environnementales dans la définition du changement d'échelle. Il est intéressant de constater que la seconde vision amène des éléments complémentaires à la première. En terminant, l'OVSE 1.2 inclut deux échelles à sa perception, d'un côté, les changements ayant une portée sur la société et de l'autre, une portée plus politique, de revendication. Une vision qui s'aligne avec la stratégie de changement systémique qui « consiste à agir sur les valeurs, les règles, les normes et les politiques qui orientent le fonctionnement de la société. » (Bellemare *et al.*, 2017, p. 79).

## CONCLUSION

La crise écologique actuelle est une crise sociale, amplifiant les inégalités (Laurent, 2016), déstabilisant nos écosystèmes, menaçant faune et flore et perturbant le monde vivant (Renouard *et al.*, 2020). La justice sociale et environnementale s'impose et se déploie par des actions collectives innovantes, issues d'une démocratie et d'une économie plurielle. L'ensemble de ces mobilisations et solutions s'imbriquent dans le mouvement social et environnemental (MSE) et vise une transformation : la transition socioécologique. Ces initiatives innovantes maximisent leurs retombées lorsqu'elles intègrent les principes des entreprises d'économie sociale (EÉS) (Pineault, 2020). En fait, les EÉS issues d'un mouvement social, qui visent à répondre à un problème social, sont qualifiées comme des « laboratoires d'innovation sociale » (Lévesque, 2008) et sont des vecteurs de transformation sociale (Fontan, 2007a). C'est entre autres en raison du fort sentiment d'appartenance au mouvement, à la communauté, via un ancrage dans son territoire, qui permet une reconnaissance, une mobilisation forte et une transformation pour un changement social (Fontan, 2007a).

Au Québec, le mouvement social et environnemental a émergé dans les années 1980 et rapidement, certaines initiatives citoyennes ont consolidé leurs activités en utilisant l'économie sociale comme forme organisationnelle (Massé *et al.*, 2018). Ces organismes, issus de l'économie sociale et ayant une mission sociale et environnementale, sont représentés par les OVSE : organismes à vocation sociale et environnementale. Aujourd'hui, les OVSE mobilisent des ressources et concrétisent des initiatives innovantes, avec la finalité de participer à la transition socioécologique. Des stratégies de changement d'échelle sont déployées par les OVSE pour maximiser leurs retombées sociales et environnementales (André *et al.*, 2014 ; Austin *et al.*, 2006).

Concrètement, quelle est la trajectoire d'un changement d'échelle dans une OVSE? Quelles sont les retombées attendues de ces stratégies sur la transition socioécologique? Ces questions découlent de notre objectif de recherche, qui est d'explorer la trajectoire d'OVSE, et de mieux comprendre : 1) les changements d'échelle opérés et leur mise en œuvre et; 2) les retombées attendues sur la transition socioécologique au Québec et sur l'organisation. Grâce au cadre conceptuel de l'innovation sociale et des théories et concepts connexes mobilisés, les étapes d'une trajectoire de changement d'échelle ont été développées et explorées auprès de quatre organismes. Cette trajectoire est composée de quatre étapes : 1) d'abord, les éléments déclencheurs qui représentent les déterminants internes et externes; 2) ensuite, le processus décisionnel qui officialise le changement d'échelle; 3) suivi de la mise en œuvre de la stratégie,

qui est influencée par certaines conditions, présentées sous l'angle des facteurs facilitants et des obstacles vécus et pour terminer; 4) les impacts sociaux, c'est-à-dire, les retombées attendues sur la transition socioécologique et sur l'organisme.

La méthodologie utilisée est empreinte d'une cohérence avec l'objectif de la recherche, la nature ainsi que les méthodes d'analyse utilisées (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Cette recherche exploratoire, visant à répondre à des objectifs de recherche, utilise un devis qualitatif d'études de cas. Quatre organismes à vocation sociale et environnementale représentent notre échantillon, avec onze entretiens semi-dirigés, analysés et observés. Nos résultats ont permis une meilleure compréhension de la trajectoire de changement d'échelle des OVSE. Les grandes étapes de cette trajectoire sont présentées ainsi que les faits saillants issus de notre analyse.

La première étape consiste à prendre connaissance d'une opportunité, à l'interne ou à l'externe de l'organisme. Cette étape présentée sous le titre de déterminants internes et externes et signifie l'étincelle, l'élément déclencheur de la stratégie de changement d'échelle. Nous souhaitons comprendre quels étaient les facteurs qui poussaient les entreprises à se lancer dans un changement d'échelle et connaître leur potentiel reproducteur. Les déterminants externes les plus souvent soulignés sont ceux en lien avec une demande externe, que ce soit par un-e membre, citoyen-ne ou partenaire. Les OVSE souhaitent répondre à un besoin social, à un problème de la population, en plus que ces organismes ont émergé du MSE citoyen. Pour donner suite à cette demande externe, les OVSE en discutent ensuite avec leur équipe respective. C'est ainsi que plusieurs déterminants internes sont créés, en croisant une demande externe avec un désir de bonifier l'offre de services, par exemple. Pour qu'un projet fonctionne, il doit avoir une résonance par les personnes qui le porte. Cet enchaînement découle d'une logique d'appropriation par les porteurs et porteuses du changement d'échelle.

La deuxième étape consiste au processus décisionnel. Cette période est décisive pour l'OVSE, et consiste à choisir d'aller de l'avant, ou non, avec la stratégie de changement d'échelle. Au fil des entretiens et de notre analyse, les périodes de réflexion, les *brainstorm*, les échanges avec les membres, la communauté ainsi que le conseil d'administration sont apparus comme des facteurs facilitants dans la trajectoire d'un changement d'échelle. Cette étape permet au projet d'être approprié dans l'organisme, de créer un ancrage avec les personnes qui le porteront, et dans son milieu. Nos résultats montrent qu'aller de l'avant avec un changement d'échelle est une décision qui est prise de manière collective et en concertation avec les parties prenantes concernées.

La troisième étape de la trajectoire de changement d'échelle est la mise en œuvre. Cette étape est d'une durée indéterminée et principalement caractérisée par les obstacles et les facteurs facilitants dans le processus de changement d'échelle. Certains freins peuvent émerger au début du processus, par exemple, par manque de financement pour mettre en œuvre la stratégie de changement d'échelle. Les obstacles et les facteurs facilitants sont relativement similaires, et sont spécifiquement liés aux ressources tangibles et intangibles de l'organisme : ressources financières, humaines et partenariales. Ces ressources jouent un rôle significatif et même essentiel à la réalisation d'un changement d'échelle. Le plus grand obstacle et le plus grand facilitant reste : le financement. Pour ce qui est des ressources humaines, les obstacles observés concernent surtout les enjeux de rétention du personnel, qui résultent à un taux de roulement élevé. De l'autre côté, les OVSE valorisent et reconnaissent les compétences et l'expertise de leur personnel. Par ailleurs, les relations partenariales et les collaborations sont multiples dans les OVSE. Le désir des acteurs et actrices de ce secteur à participer à la transition socioécologique les pousse à travailler ensemble. Ce qui reste plus difficile est le maintien de ces relations, spécifiquement lors de période pandémique. En terminant, la COVID-19 et ces restrictions ont autant apporté son lot de problèmes et certaines opportunités. Les OVSE ont dû annuler plusieurs activités, mais leur agilité a permis d'utiliser ce moment comme une opportunité, de modifier leurs projets et même, en créer de nouveaux.

La dernière étape de la trajectoire est représentée par les retombées attendues. Bien que ce ne soit pas une étape vécue temporellement, comme les trois précédentes, elle est essentielle à notre recherche. Les initiatives innovantes propulsées par les OVSE participent à la démarche collective des solutions face à la crise écologique et sociale et visent une transition socioécologique (Guay-Boutet, *et al.*, 2021). D'une part, par leur structure organisationnelle qui participe à une justice sociale, à la résilience des communautés et qui soutient les principes de la décroissance. Lorsque nous avons demandé aux personnes participantes de décrire l'impact de leurs activités sur la transition socioécologique, trois différentes perceptions ont émergées : 1) les impacts sont observables et mesurables; 2) les impacts sont très petits compte tenu de l'ampleur du problème et; 3) les impacts participent à l'effort collectif et visent à influencer positivement la communauté. Nous croyons que les OVSE, ainsi que les projets et changement d'échelle qu'ils portent, ont des retombées positives sur la société et participent à la transition socioécologique au Québec.

En conclusion, la trajectoire de changement d'échelle des organisations à vocation sociale et environnementale contribue à la démarche de transition socioécologique au Québec. Les OVSE sont porteurs d'innovation sociale, leurs solutions innovantes contribuent à la justice sociale et environnementale et les changements d'échelle permettent de maximiser ces retombées.

Très peu de recherche et de littérature existent sur les déterminants au changement d'échelle, sur la prise de décisions et sur les changements d'échelle. Nos observations et analyses ont permis d'explorer et de créer certaines catégorisations, par exemple, pour les déterminants internes et externes. À cette fin, l'utilisation de ses analyses sur d'autres données, dans un autre contexte, permettrait d'approfondir et enrichir les recherches à ce sujet. Il paraît pertinent de tester nos questions de recherche sur des organisations ayant une vocation sociale et issue d'un autre mouvement social, par exemple, du mouvement féministe. L'analyse de leur trajectoire de changement d'échelle permettrait un approfondissement des thématiques et des concepts.

**ANNEXE A**  
**GRILLE D'ENTREVUE**

**ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS**

**QUESTIONNAIRE PRÉALABLE (OU DOCUMENTS) :**

- Coordonnées et rôle de la personne dans l'organisation
- Parcours de la personne (études, carrières, implications)
- Documents pertinents (rapport annuel, organigramme)
- Réfléchir à une stratégie de changement d'échelle (un moment de changement dans l'organisation)
- Termes qui représentent le mieux : transition socioécologique, transition écologique, lutte contre les inégalités sociales (et/ou) environnementale, équité climatique, justice environnementale?

Expliquer ce que représente le changement d'échelle : Stratégie mise en œuvre par une organisation visant un impact social et/ou environnemental positif, dans le but de maximiser ses retombées sociales et/ou environnementales plus spécifiquement. Plus spécifiquement, il s'agit d'une stratégie qui permet une expansion géographique, organisationnelle ou un agrandissement physique ou une amélioration de la gamme de produits et services (Bellemare *et al.*, 2017)

**Les objectifs de la recherche**

1. Les stratégies de changement d'échelle
2. Les déterminants (contexte, facteurs, motifs)
3. Les ressources nécessaires (humaines, financières, partenaires)
4. Les retombées attendues (sur l'organisation et sur la société)



## VERSION LONGUE

### PARCOURS PERSONNEL

- Quel est ton parcours? Études, implication, carrière? (avant)
- **Au sein de l'organisation, quel est ton rôle, poste, tâches?**
- **Quelles sont tes autres implications au sein du mouvement social environnemental?**
- Les raisons derrière ton implication? (pas nécessaire)

Thématiques	Sujets à aborder
Personnel	Rôle et poste dans l'organisation
Autres implications	Au sein du mouvement et pourquoi?

### BUT, MISSION, VALEURS, HISTOIRE

- Quelle est la mission de l'organisation? La vision? La culture, les valeurs?
  - Si c'est assez clair, ce n'est peut-être pas nécessaire de la poser
- **Comment l'organisation est-elle née?**
  - Quels sont les circonstances de la création?
- **Selon vous, est-ce que la mission a évolué depuis la création de l'organisation?**
  - Dans quel sens?
  - Pourquoi a-t-elle changé?
- **Qu'elles sont les grandes réussites, les échecs aussi, les grands moments historiques de l'organisation?**
- Quel est le but ultime de l'organisation? Croyez-vous qu'elle en ait un?
- Comment décrivez-vous l'ensemble de vos activités?

Thématiques	Sujets à aborder
Contexte	Mission, valeurs, vision et son évolution + but ultime
Histoire	Création, réussite, échec et historique + les activités

### STRUCTURE (dans certains cas si ce n'est pas clair)

- Au niveau de l'organisation, quelle est la structure de prise de décision? Pour cerner les rapports d'influence.
- Qui sont les membres de votre organisation? (Bénévoles, employé-es?)

Thématiques	Sujets à aborder
Enjeux	Organisationnels, stratégiques, démocratiques, quotidiens
Impact	Des projets sur la société, de l'organisation

### PROJET DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

- REVOIR : visé pour le changement d'échelle spécifiquement.
- Quels sont actuellement vos enjeux stratégiques (organisationnelle)?
- Quels sont vos principaux enjeux au quotidien?

- Est-ce qu'il y a un moment charnière, un élément déclencheur, qui a fait démarrer l'idée du projet /stratégie de changement d'échelle?
- Quel était l'enjeu, ou le problème à répondre...
- Comment avez-vous pris la décision d'aller de l'avant?
- Avez-vous évalué la faisabilité du projet?
- Recueillez-vous de l'information avant de prendre une telle décision, si oui, lesquelles? (Ex. données démographiques...)
- Quels ont été vos freins, vos craintes face au projet? Par qui ont-ils été abordés? (Membres internes, parties prenantes, partenaires?)
- Inversement, quels ont été les éléments favorables à l'acceptation du projet? (Ressources financières, humaines, les retombées attendues...)

Thématiques	Sujets à aborder
Début du projet	Élément déclencheur, prise de décision, données
Éléments déterminants	Freins, craintes, parties prenantes, éléments favorables

- De quelle ressource avez-vous eu besoin pour concrétiser le projet? (Financière, humaines, partenaires, partie prenante?)
- Quelles ressources vous aviez? Et quelles ressources êtes-vous allez chercher?
- Qui ont été vos partenaires clés dans l'élaboration du projet? (Interne et externe à l'organisation)
- Faites-vous affaire avec un conseiller, pour le projet et en général? Ou un autre type de professionnel?
- Quels sont vos moyens de financement? Est-ce que le projet a été aidé/nuire au financement?
- Quelles ont été les étapes de mise en œuvre de la stratégie?
- Qui ont été les acteurs clés dans la réalisation du projet? Qui a été activement impliqué dans la mise en œuvre?

Thématiques	Sujets à aborder
Ressources	Humaines, financières, partenaires, parties prenantes
Étapes	Avant, pendant et après le projet

- Selon vous, est-ce que le projet est totalement aligné à votre mission/vision/valeurs? Pourquoi?
- Quel a été l'impact du projet sur l'organisation? Est-ce qu'il y a eu une reconfiguration au niveau des équipes de travail, par exemple?
- Quelles ont été les retombées espérées de votre projet? Sur quelle population?
- Globalement, comment décrivez-vous l'impact de vos projets, de votre organisation sur la société et l'environnement?

Thématiques	Sujets à aborder
Alignement	Mission, valeur, raison
Retombées attendues	Sur l'organisation, sur le mouvement, la population ciblée

**MOUVEMENT SOCIAL ENVIRONNEMENTAL**

- Le rôle de l'organisation au sein du mouvement social environnemental/transition socioécologique/lutte contre les inégalités sociale et environnementale?
- Est-ce que votre organisation soutient d'autres causes sociales, d'autres mouvements sociaux? En tant qu'organisation et groupe, vivez-vous du profilage?

<b>Thématiques</b>	<b>Sujets à aborder</b>
Rôle de l'organisation	Mouvement social environnemental et autres
Relation avec la justice	Victime de profilage et autres problématiques

**GLOBAL**

- Quelle terminologie employez-vous pour parler de votre projet? L'emploi du terme changement d'échelle vous semble-t-il approprié? Pourquoi?

Remercier d'avoir participer, demande de plus de documents et reste en contact pour la suite.

## VERSION COURTE

### PARCOURS PERSONNEL

- Au sein de l'organisation, quel est ton rôle, poste, tâches?

Thématiques	Sujets à aborder
Personnel	Rôle et poste dans l'organisation
Autres implications	Au sein du mouvement et pourquoi?

### BUT, MISSION, VALEURS, HISTOIRE

- Comment l'organisation est-elle née?
- Selon vous, est-ce que la mission a évolué depuis la création de l'organisation?
- Quelles sont les grandes réussites, les échecs aussi, les grands moments historiques de l'organisation?

Thématiques	Sujets à aborder
Déterminants	Naissance, historique
Retombées attendues	Évolution de la mission et but ultime

**\*\*Transition pour discuter du projet/stratégie de changement d'échelle. En abordant l'historique, ciblé une stratégie importante pour débouler sur les prochaines questions**

(10 minutes)

### PROJET DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

#### DÉTERMINANTS

- Est-ce qu'il y a un moment charnière, un élément déclencheur, qui a fait démarrer l'idée du projet?
- Quel était l'enjeu, ou le problème à répondre...
- Comment avez-vous pris la décision d'aller de l'avant?
- Quels ont été vos freins, vos craintes face au projet?
  - Par qui ont-ils été abordés? (Membres internes, parties prenantes, partenaires?)
- Inversement, quels ont été les éléments favorables à l'acceptation du projet?
  - (Ressources financières, humaines, les retombées attendues...)

Thématiques	Sujets à aborder
Déterminants : motifs	Élément déclencheur, prise de décision, données
Déterminants : facteurs	Freins, craintes, parties prenantes, éléments favorables

#### RESSOURCES

- De quelle ressource avez-vous eu besoin pour concrétiser le projet?
  - (Financière, humaines, partenaires, partie prenante?)
- Quelles ressources vous aviez? Et quelles ressources êtes-vous allez chercher?
- Qui ont été vos partenaires et acteurs clés dans la réalisation du projet?
  - Interne et externe à l'organisation

- Faites-vous affaire avec un conseiller, pour le projet et en général? Ou un autre type de professionnel?
- Quels sont vos moyens de financement?
  - Est-ce que le projet a été aidé/nuire au financement?
- Quelles ont été les étapes de mise en œuvre de la stratégie?

Thématiques	Sujets à aborder
Ressources nécessaires	Humaines, financières, partenaires, parties prenantes
Étapes	Avant, pendant et après le projet

**(40 minutes)**

#### RETOMBÉES

- Selon vous, est-ce que le projet est totalement aligné à votre mission/vision/valeurs?
- Quel a été l'impact du projet sur l'organisation?
  - Est-ce qu'il y a eu une reconfiguration au niveau des équipes de travail, par exemple?
- Quelles ont été les retombées espérées de votre projet? Sur quelle population?
  
- Globalement, comment décrivez-vous l'impact de vos projets, de votre organisation sur la société et l'environnement?

Thématiques	Sujets à aborder
Alignement	Mission, valeur, raison
Retombées attendues	Sur l'organisation, sur le mouvement, la population ciblée

#### GLOBAL

- Quelle terminologie employez-vous pour parler de votre projet? L'emploi du terme changement d'échelle vous semble-t-il approprié? Pourquoi?

#### MOUVEMENT SOCIAL ENVIRONNEMENTAL (EXTRA)

- Le rôle de l'organisation au sein du mouvement social environnemental/transition socioécologique/lutte contre les inégalités sociale et environnementale?
- Est-ce que votre organisation soutient d'autres causes sociales, d'autres mouvements sociaux? En tant qu'organisation et groupe, quel est votre relation avec le gouvernement, les autres groupes environnementaux, la société, la police?

Thématiques	Sujets à aborder
Mouvement socioécologique	Mouvement social environnemental et autres
Contexte	Victime de profilage et autres problématiques

Remercier d'avoir participer, demande de plus de documents et reste en contact pour la suite.

**ANNEXE B**  
**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**

**FORMULAIRE D'APPROBATION ORGANISATIONNELLE À L'UTILISATION DES DONNÉES D'ENTREPRISE**

« Déterminants de changement d'échelle des organisations à vocation environnementale dans le mouvement de la transition socioécologique au Québec: une étude exploratoire »

**Membres de l'équipe de recherche :**

Candidate à la maîtrise : Chéryl Colletterte

Téléphone : (450) 675-9000

Adresse courriel : [collerette.cheryl@courrier.uqam.ca](mailto:collerette.cheryl@courrier.uqam.ca)

Chercheuse responsable du projet : Maude Léonard

Téléphone : (514) 987-3000, poste 3230

Adresse courriel : [leonard.maude@uqam.ca](mailto:leonard.maude@uqam.ca)

Département : Organisation et ressources humaines, ESG (UQAM)

**Adresse postale :**

École des sciences de la gestion

Université du Québec À Montréal

Case postale 8888, Succursale Centre-ville

Montréal (Québec) H3C 3P8

**Accès aux données**

Dans le cadre du projet de recherche intitulé « Déterminants de changement d'échelle des organisations à vocation environnementale dans le mouvement de la transition socioécologique au Québec: une étude exploratoire » qui fait partie du projet global « Déterminants de mise en œuvre des stratégies de changement d'échelle dans les entreprises sociales et collectives », (nom de l'organisation) consent à donner accès à **Chéryl Colletterte, Maude Léonard** et les membres de l'équipe de recherche aux documents suivants :

1. Rapports annuels, états financiers et procès-verbaux;
2. Comptes-rendus de réunion de travail sur la stratégie de changement d'échelle; et

3. Tout autre document jugé pertinent et préalablement autorisé par un représentant de (organisation).

(Organisation) confirme qu'elle détient l'autorité compétente d'octroyer cette autorisation. Elle confirme que les données auxquelles elle donne accès pourront être utilisées à des fins de recherche et permet aux membres de l'équipe de recherche de veiller à ce que les résultats issus en partie ou complètement de l'analyse de ces données puissent être utilisés à des fins de publications.

En contrepartie, l'équipe de recherche s'engage à garder confidentiel le nom de (organisation), à moins qu'une entente à cet effet ne lui soit octroyée par les représentant-es dûment mandaté-es de l'organisation.

Chéryl Collerette, Maude Léonard et son équipe de recherche s'engagent à garder confidentielles toutes les informations obtenues dans le cadre de cette recherche. Ils s'engagent à protéger l'anonymat des répondant-es dans la mesure de ce qui est prévu dans le protocole de recherche approuvé par le comité d'éthique à la recherche de l'UQAM et à conserver les documents dans un endroit physique ou numérique sécurisé et à détruire les documents dans un délai de 5 ans suivant les dernières publications.

Je, \_\_\_\_\_, appuie la démarche de Chéryl Collerette, Maude Léonard et de son équipe de recherche.

Signature :

\_\_\_\_\_

Nom, prénom :

\_\_\_\_\_

Titre et adresse complète :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Je, Chéryl Collerette, m'engage à respecter ce qui est convenu entre les parties en présence

Signature :

\_\_\_\_\_

Candidate à la M.Sc. ès Gestion, ESG-UQAM

collerette.cheryl@courrier.uqam.ca

## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Les déterminants de changement d'échelle dans les organisations à vocation environnementale  
dans le mouvement de la transition socioécologique au Québec

### **Qu'est-ce qu'un formulaire de consentement?**

Ce formulaire de consentement vous explique le but de l'étude pour laquelle nous sollicitons votre participation, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer en cas de besoin. Avant d'accepter de participer à ce projet, il est important de prendre le temps de lire et de bien comprendre les renseignements ci-dessous.

Le présent document peut éventuellement contenir des termes avec lesquels vous êtes moins familiers. Nous vous invitons à **poser toutes les questions que vous jugez utiles** à la chercheuse et à lui demander de vous expliquer les éléments qui sont moins clairs.

### **Qui sont les membres de l'équipe de recherche?**

Candidate à la maîtrise : Chéryl Collerette

Téléphone : (450) 675-9000

Adresse courriel : [collerette.cheryl@courrier.uqam.ca](mailto:collerette.cheryl@courrier.uqam.ca)

Chercheuse responsable du projet : Maude Léonard, Ph.D.

Téléphone : (514) 987-3000, poste 3230

Adresse courriel : [leonard.maude@uqam.ca](mailto:leonard.maude@uqam.ca)

Département : Organisation et ressources humaines, ESG (UQAM)

### **Adresse postale :**

École des sciences de la gestion

Université du Québec À Montréal

Case postale 8888, Succursale Centre-ville

Montréal (Québec) H3C 3P8



## **En quoi consiste l'étude?**

L'étude s'inscrit dans un projet de recherche plus large intitulé « Déterminants de mise en œuvre des stratégies de changement d'échelle dans les entreprises sociales et collectives ». L'objectif général de cette recherche consiste à approfondir les connaissances sur l'application des différentes stratégies de changement d'échelle dans les entreprises sociales et collectives. En d'autres mots, il s'agit de décrire le contexte entourant la mise en place des stratégies de changement d'échelle, de mieux comprendre les différentes motivations qui poussent les entreprises sociales et collectives à les implanter, les conditions préalables à leur mise en œuvre ainsi que les défis de gestion qui y sont associés.

À l'intérieur du projet plus général, dans mon mémoire de maîtrise à la M.Sc. ès sciences de la gestion, spécialisation responsabilité sociale et environnementale, je mène un projet de recherche qui s'adresse particulièrement aux organisations à vocation environnementale. L'objectif spécifique est d'explorer les déterminants de changement d'échelle des organisations à vocation environnementale au sein du mouvement de la transition socioécologique au Québec.

En d'autres mots, il s'agit de décrire le contexte entourant la mise en place des stratégies de changement d'échelle, de mieux comprendre les différentes motivations qui poussent les organisations à vocation environnementale à les implanter, les conditions préalables à leur mise en œuvre ainsi que les retombées espérées.

## **Cela m'engage à quoi?**

Dans le cadre de cette étude, nous vous demanderons de participer à une entrevue individuelle d'une durée approximative de 60 minutes. En raison de la pandémie, la rencontre se déroulera de manière virtuelle, via Zoom. L'entretien sera enregistré sur support audio-vidéo à des fins de transcription. Toutefois, les enregistrements seront détruits une fois que les analyses seront complétées. Les transcriptions seront codifiées de manière à ce qu'on ne puisse pas vous identifier.

À travers cette entrevue, nous cherchons à relever un certain nombre de données nous permettant de :

- Décrire le contexte entourant plus spécifiquement la mise en place de stratégies de changement d'échelle dans votre organisation;
- Comprendre les raisons, les objectifs et retombées attendus des stratégies de changements d'échelle;
- Échanger sur votre rôle dans la transition socioécologique au Québec, vos perceptions et réflexions face à l'environnement;
- Préciser les conditions préalables à la mise en œuvre des stratégies de changement d'échelle.

La date et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec l'interviewer.

### **Y a-t-il des risques ou désagréments associés à ma participation?**

Nous vous soulignons qu'il n'y a aucun risque associé à votre participation à cette recherche ou d'inconvénients particuliers. Les données collectées demeureront entièrement confidentielles et ne porteront pas sur des informations qui pourraient vous porter préjudice.

Certaines questions posées dans l'entrevue porteront sur d'éventuelles tensions ou divergences d'opinions pouvant exister au sein des différentes structures de l'entreprise. Vous pouvez néanmoins et à tout moment refuser de répondre à des questions qui vous mettent dans l'inconfort. Aucune pression ne sera exercée pour inciter une réponse.

### **Y a-t-il des avantages à participer à ce projet de recherche?**

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances entourant l'implantation d'une stratégie de changement d'échelle. Elle permettra de mieux cerner les enjeux entourant ce phénomène et de créer des outils de transfert à l'intention des entreprises du secteur. Cette recherche permettra notamment le partage de bonnes pratiques, à travers l'étude de différentes études de cas.

Cette recherche pourra également contribuer à la reconnaissance et au rayonnement de l'économie sociale, des groupes environnementaux et de ses différents acteurs en mettant en avant leur contribution économique, sociale et environnementale dans la société.

### **Suis-je assuré-e de la confidentialité de mes renseignements et de mon anonymat?**

Il est entendu que tous les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels. Seul-es les membres de l'équipe de recherche auront accès au contenu de vos réponses ainsi qu'aux enregistrements audio. Tout le matériel de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément en lieu sûr au bureau de la chercheuse responsable pour la durée totale du projet.

Nous tenons à porter à votre attention qu'étant donné que l'étude a lieu dans une petite structure et qu'il peut être difficile de garantir l'anonymat complet des participant-es, nous nous assurons de l'entière confidentialité des propos que vous tiendrez.

Afin de protéger votre identité et la confidentialité des données recueillies auprès de vous, vous serez toujours identifié-e par un code alphanumérique. Ce code associé à votre nom ne sera connu que par les membres de l'équipe de recherche identifiés au début de ce formulaire.

### **Puis-je refuser de participer à l'étude?**

**Votre participation à cette étude est volontaire.** Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que, par ailleurs, vous êtes **libre de mettre fin à votre participation en tout temps** au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit et sans avoir à vous justifier. Dans ce cas, à moins d'une directive contraire de votre part, les documents vous concernant seront détruits.

Toute nouvelle connaissance acquise durant le déroulement de l'étude qui pourrait affecter votre décision de continuer d'y participer vous sera communiquée sans délai. Votre décision de ne pas participer à l'étude ou de vous en retirer n'aura aucune conséquence sur votre statut au sein de votre organisation, et cela même si cette dernière a approuvé la participation à cette recherche.

Votre accord à participer implique également que vous acceptiez que l'équipe de recherche puisse utiliser, aux fins de la présente étude, les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

### **Aurais-je droit à une compensation financière ou autre en échange de ma participation à ce projet?**

Aucune rémunération ni compensation ne sera offerte à l'issue de votre participation à ce projet.

### **Serais-je mis-e au courant du déroulement de l'étude?**

Tout au long du processus de recherche, la chercheuse s'engage à vous tenir au courant de toutes nouvelles informations pouvant être susceptibles de changer votre approbation à participer à cette étude évaluative. Ces informations vous seront transmises directement par un contact téléphonique ou bien un mémo informatisé à votre adresse courriel. À la suite de l'évaluation, vous serez invité à participer à une présentation des résultats de recherche pour que vous puissiez donner vos commentaires au chercheur sur la démarche entreprise.

### **Et qu'en est-il des clauses de responsabilités?**

En acceptant de participer à ce projet, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, le commanditaire ou les institutions impliquées de leurs obligations légales et professionnelles.

Au terme du présent projet, nous aimerions conserver sur une période de 5 années les données recueillies auprès de vous. Les règles d'éthique du présent projet s'appliquent à cette conservation à long terme de vos données.

## **Des questions sur le projet ou sur vos droits?**

Pour des questions additionnelles sur le projet ou pour discuter des conditions dans lesquelles se déroule votre participation, vous pouvez contacter la responsable du projet :

Maude Léonard (responsable de la recherche)

Numéro de téléphone : (514) 987-3000, poste 3230

Adresse courriel : [leonard.maude@ugam.ca](mailto:leonard.maude@ugam.ca)

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) a approuvé ce projet et en assure le suivi. Pour toute information, vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité au numéro 987-3000 poste 7753 ou par courriel à l'adresse : [ciereh@ugam.ca](mailto:ciereh@ugam.ca).

Pour toute question concernant vos droits en tant que participant-e à ce projet de recherche ou si vous avez des plaintes à formuler, vous pouvez communiquer avec le bureau de l'ombudsman de l'UQAM (Courriel: [ombudsman@ugam.ca](mailto:ombudsman@ugam.ca); Téléphone: (514) 987-3151).

## **Recherches ultérieures**

Vos données de recherche seront rendues anonymes et conservées pendant 5 ans au terme du projet (enregistrements audio, retranscription écrite de l'entrevue, code d'identification, formulaire d'information et de consentement).

Nous souhaitons les utiliser dans d'autres projets de recherche similaires. Vous êtes libre de refuser cette utilisation secondaire.

- J'accepte que mes données puissent être utilisées dans d'autres projets de recherche
- Je refuse que mes données puissent être utilisées dans d'autres projets de recherche

## **Remerciements :**

Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

**Consentement du participant :**

Par la présente, je reconnais avoir lu le présent formulaire d'information et de consentement. Je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique. Je confirme avoir disposé du temps nécessaire pour réfléchir à ma décision de participer. La nature de l'étude, les procédés qui seront utilisés, les risques et les bénéfices que comporte ma participation à cette recherche ainsi que le caractère confidentiel des informations qui seront recueillies au cours de l'étude m'ont été expliqués. J'ai eu l'occasion de poser toutes mes questions et on y a répondu à ma satisfaction. Je sais que je suis libre de participer à ce projet de recherche et que je demeure libre de m'en retirer en tout temps, par avis verbal, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner.

Je désire recevoir un résumé des résultats du projet :    Oui                     Non

Je recevrai une copie signée et datée du présent formulaire de consentement.

En signant le présent formulaire, je ne renonce à aucun de mes droits légaux ni ne libère les chercheuses, commanditaires ou établissements de leur responsabilité civile et professionnelle.

Je, soussigné-e, déclare consentir librement et volontairement à participer à ce projet de recherche.

---

Nom du participant

Date

X

---

Signature

**Déclaration de la chercheuse principale ou de sa déléguée :**

Je, soussignée, déclare avoir expliqué les objectifs, la nature, les avantages, les risques du projet et autre disposition du formulaire d'information et de consentement et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

---

Nom de la chercheuse

Date

X

---

Signature

**ANNEXE C**  
**GABARIT DE COURRIEL POUR DEMANDE D'ENTRETIEN**

**TITRE : Demande d'entretien pour recherche. ESG-UQAM**

Bonjour,

Je me présente, Cheryl Collerette, je suis étudiante à l'ESG-UQAM en Responsabilité sociale et environnementale et membre de l'Équipe de recherche sur la gestion des entreprises sociales et collectives (GESOC) et le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Je réalise en ce moment mon projet de mémoire sous la direction de Maude Léonard, psychologue communautaire et professeure de l'ESG-UQAM au département d'organisation et ressources humaines.

Mon projet de recherche porte sur les organisations à vocation environnementale, leurs stratégies de développement (changement d'échelle) et les perceptions sur leurs retombées sur la transition socioécologique au Québec. C'est pourquoi j'aimerais m'entretenir avec vous afin de discuter de votre organisation.

J'aimerais à cet égard vous solliciter pour une entrevue de recherche d'environ une heure à distance (via vidéoconférence) afin de discuter du contexte de votre organisation et de son évolution. De plus, quelques questions seront plus spécifiques à vos projets, leurs objectifs, stratégies et votre perception concernant leurs retombées sur l'organisation et la société.

Pour plus de précisions sur ce que votre participation impliquerait, je vous laisse en pièce jointe le formulaire de consentement qui doit être rempli et signé par chaque participant-e à la recherche. Aussi, je me laisse tout à fait disponible pour m'entretenir encore davantage sur le sujet et répondre à vos questions le cas échéant. Voici mon numéro de cellulaire pour faciliter les communications : 450-675-9000.

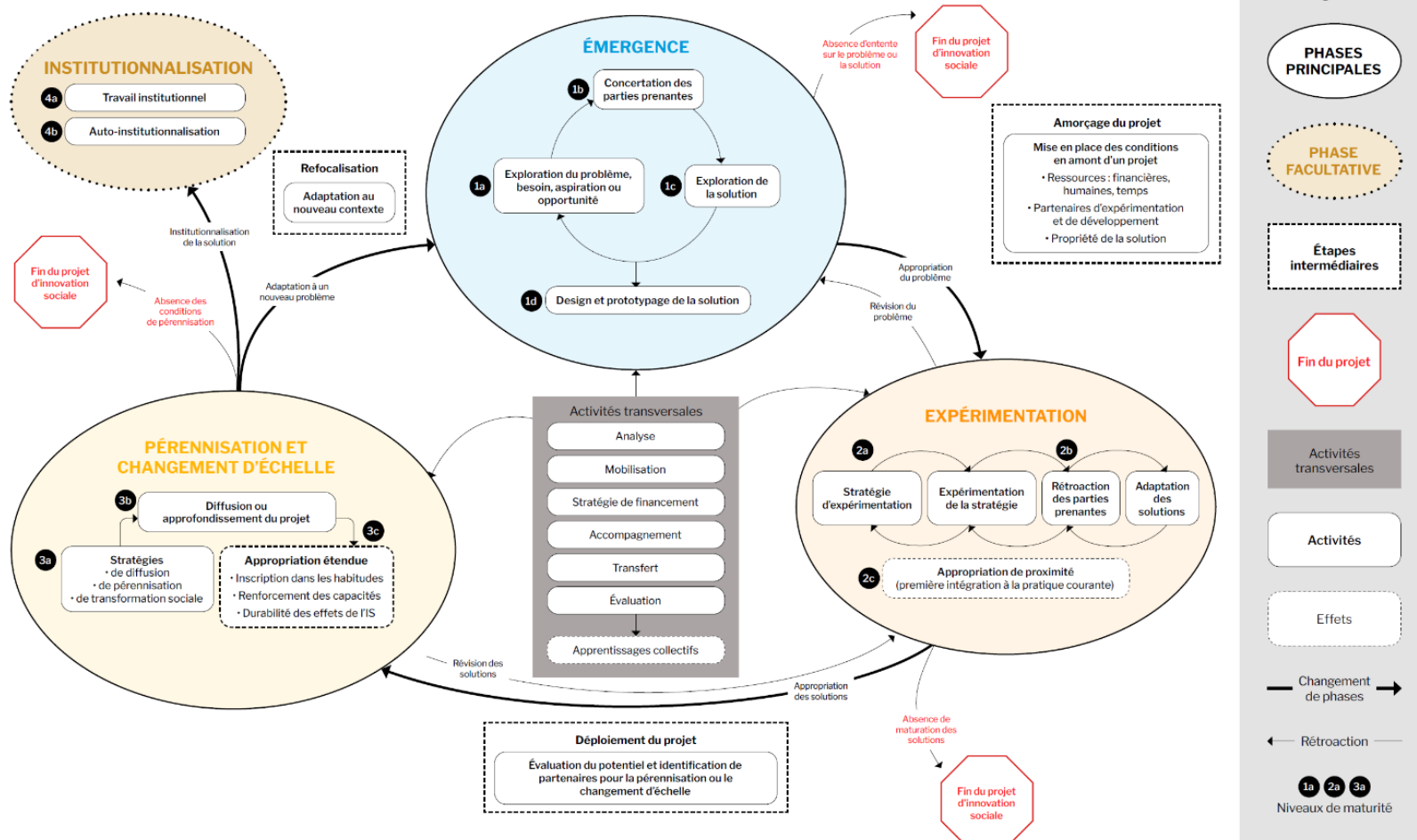
De mon côté, je suis disponible pour mener les entrevues dès maintenant. Alors, faites-moi savoir si vous êtes intéressé et quel moment vous convient le mieux.

Au plaisir de pouvoir m'entretenir avec vous,

## APPENDICE A

### SCHÉMA DU CYCLE DE VIE

Schéma du cycle de vie d'une innovation sociale par (RQIS, 2022)





## RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

- Abraham, Y.-M. (2019). La croissance? Objection! *Gestion*, 44(1), 34.  
<https://doi.org/10.3917/riges.441.0034>
- Abu-Saifan. (2012). *Social entrepreneurship: Definition and boundaries.*, 2(2), 22-27.
- Alter, N. (2002). 1. L'innovation : un processus collectif ambigu. Dans *Les logiques de l'innovation* (p. 13-40). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.alter.2002.01.0013>
- Alvord, S. H., Brown, L. D. et Letts, C. W. (2004a). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282.  
<https://doi.org/10.1177/0021886304266847>
- Alvord, S. H., Brown, L. D. et Letts, C. W. (2004b). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282.  
<https://doi.org/10.1177/0021886304266847>
- Amundsen, H., Hovelsrud, G. K., Aall, C., Karlsson, M. et Westskog, H. (2018). Local governments as drivers for societal transformation: towards the 1.5 °C ambition. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 31, 23-29. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.12.004>
- Anadón, M. et Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? *Hors-Série*, (5), 26-37.
- André, K., Gheerbrant, C. et Pache, A.-C. (2014). *Changer d'échelle : manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales*. ESSEC Business school.  
[https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/2014\\_manuel\\_changer\\_dechelle\\_fedr\\_essec.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/2014_manuel_changer_dechelle_fedr_essec.pdf)
- André, K. et Pache, A.-C. (2016). From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 659-675.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2445-8>
- Audet, R. (2015). Pour une sociologie de la transition écologique. *Cahiers de recherche sociologique*, (58), 5. <https://doi.org/10.7202/1036203ar>
- Audet, R., Manon, M., Rochefort, M. et Laplante, L. (2022). Vers une gouvernance inframunicipale de la transition écologique ? Le cas de l'Arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie à Montréal. *Revue Gouvernance*, 19(1), 55. <https://doi.org/10.7202/1088643ar>
- Austin, J., Stevenson, H. et Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Autissier, D. et Moutot, J.-M. (2015). *Le changement agile: se transformer rapidement et durablement*. Dunod.

- Avisé. (2014). *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412\\_avise\\_strategiepourchangerdechelle\\_0.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategiepourchangerdechelle_0.pdf)
- Bäckstrand, K., Kuyper, J. W., Linnér, B.-O. et Lövbrand, E. (2017). Non-state actors in global climate governance: from Copenhagen to Paris and beyond. *Environmental Politics*, 26(4), 561-579. <https://doi.org/10.1080/09644016.2017.1327485>
- Bacqué, M.-H. et Biewener, C. (2015). *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?* La Découverte. <http://www-cairn-info/l-empowerment-une-pratique-emancipatrice--9782707186348.htm>
- BAPE. (2022). *À propos*. Bureau d'audiences publiques sur l'environnement. <http://www.bape.gouv.qc.ca/fr/bape/>
- BDC. (2022). *Produit intérieur brut (PIB)*. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/produit-interieur-brut>
- Béji-Bécheur, A., Bonnemaizon, A. et Poels, A. (2021). Les SCIC, des « voix » de la transition écologique, économique et sociale ? Dans *Organisons l'alternative! Pratiques de gestion pour une transition écologique et sociale* (Éditions EMS, p. 66-81).
- Bélanger, P. R. et Lévesque, B. (2014). Le mouvement populaire et communautaire: de la revendication au partenariat (1963-1992). Dans *L'innovation sociale: les marches d'une construction théorique et pratique* (p. 45-72). Presses de l'Université du Québec.
- 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*.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K. et Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369-386. <https://doi.org/10.2307/248684>
- Beny, F., Canas, S., Chavanne, M., Deutsch, D., Persoz, L. et Tuel, A. (2022). *Synthèse du rapport AR6 du GIEC publié le 28/02/2022*. <https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2022/03/Synthese-vulgarisee-Rapport-WGII-AR6-The-Shifters.pdf>
- Besançon, E., Chochoy, N. et Guyon, T. (2013). *L'innovation sociale: principes et fondements d'un concept*. l'Harmattan.
- Bloom, P. N. et Chatterji, A. K. (2009). Scaling Social Entrepreneurial Impact. *California Management Review*, 51(3), 114-133. <https://doi.org/10.2307/41166496>
- 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. <https://doi.org/10.1080/19420670903458042>
- Bouchard, M., Filho, P. C. et St-Denis, M. (2011). *Cadre conceptuel pour définir la population statistique de l'économie sociale au Québec*. CRISES, Centre de recherche sur les innovations sociales.

- Bouchard, M. J. (2011). *L'économie sociale, vecteur d'innovation: l'expérience du Québec*. Les Presses de l'Université du Québec.  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=3277511>
- Bouchard, M. J. et Lévesque, B. (2010). *Économie sociale et innovation. L'approche de la régulation, au cœur de la construction québécoise de l'économie sociale*.
- Bouchard, M. J. et Lévesque, B. (2014). L'économie sociale et l'innovation: l'approche de la régulation, au cœur de la construction québécoise de l'économie sociale. Dans *L'innovation sociale: les démarches d'une construction théorique et pratique* (p. 125-169). Presses de l'Université du Québec.
- Bryman, A. et Bell, E. (2007). *Business research methods* (2nd ed). Oxford University Press.
- Bucolo, E., Fraisse, L. et Moisset, P. (2015). Innovation sociale, les enjeux de la diffusion: *Sociologies pratiques*, n° 31(2), 1-6. <https://doi.org/10.3917/sopr.031.0001>
- Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneurship*. Presses de l'Université du Québec.
- Castonguay, S. (2006). Faire du Québec un objet de l'histoire environnementale. *Globe : revue internationale d'études québécoises*, 9(1), 17-49. <https://doi.org/10.7202/1000796ar>
- Cazabon-Sansfaçon, L., Tremblay, D.-G. et Hatch, C. (2019). Transition écologique et action syndicale : le rôle des syndicats québécois. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (62). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.6638>
- Chalencon, G. et Pache, A.-C. (2006). *Changer d'échelle - dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entrepreneuriat social*.  
[https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/200606\\_EssesAvisCDD\\_Doc\\_du\\_plication.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/200606_EssesAvisCDD_Doc_du_plication.pdf)
- Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The MIT Press.
- Charles, L., Emelianoff, C., Ghorra-Gobin, C., Roussel, I., Roussel, F.-X. et Scarwell, H.-J. (2007). Les multiples facettes des inégalités écologiques. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, (Dossier 9).  
<https://doi.org/10.4000/developpementdurable.3892>
- Chun, J. J., Lipsitz, G., Shin, Y., Tronc, H. et Pochic, S. (2020). L'intersectionnalité comme stratégie de mobilisation sociale. *Travail, genre et sociétés*, 44(2), 67-85.
- CIAT. (2020). *Haïti demain*. [http://ciat.gouv.ht/sites/default/files/docs/partie\\_2.pdf](http://ciat.gouv.ht/sites/default/files/docs/partie_2.pdf)
- Cloutier, J. (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale?* (Cahier du CRISES). CRISES.
- Coffey, C., Espinoza Revollo, P., Harvey, R., Lawson, M., Parvez Butt, A., Piaget, K., Sarosi, D. et Thekkudan, J. (2020). *Time to Care: Unpaid and underpaid care work and the global inequality crisis*. Oxfam. <https://doi.org/10.21201/2020.5419>

- Cossette, P. (2016a). Être très explicite sur tous les éléments du cadre méthodologique de la recherche, procéder d'une manière adéquate sur le plan technique et s'assurer que tout soit en accord avec l'objectif de la recherche et ses fondements théoriques. . JSTOR. Dans *Publier dans une revue savante, 2e édition* (2<sup>e</sup> éd., p. 43-58). Presses de l'Université du Québec.  
<https://doi.org/10.2307/j.ctt1h64m61.7>
- Cossette, P. (2016b). *Publier dans une revue savante, 2e édition: Les 10 règles du chercheur convaincant* (2<sup>e</sup> éd.). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1h64m61>
- Crossley, N. (2002). *Making sense of social movements*. Open University Press.
- Dardot, P. et Laval, C. (2015a). Chapitre 3 La grande appropriation et le retour des « communs ». Dans *Commun: essai sur la révolution au XXIe siècle* (p. 95-136). La Découverte.
- Dardot, P. et Laval, C. (2015b). *Commun: essai sur la révolution au XXIe siècle*. la Découverte.
- Dees, G., Anderson, B. B. et Wei-skillern, J. (2004). Scaling Social Impact Strategies for spreading social innovations. *Stanford social innovation*, 10.
- Dees, J. G. (2001). The Meaning of Social Entrepreneurship. Dans J. Hamschmidt et M. Pirson (dir.), *Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability* (1<sup>re</sup> éd., p. 22-30). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781351278560-5>
- Defourny, J. et Nyssens, M. (2013). Social innovation, social economy and social enterprise: what can the European debate tell us? Dans F. Moulaert, *International Handbook on Social Innovation* (p. 40-52).
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques Psychologiques*, 10(1), 79-86. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2004.01.004>
- Durand Folco, J. (2019). Les trois trajectoires historiques de l'innovation sociale. Entre marchandisation, reconnaissance et émancipation. Dans *Trajectoires d'innovation : des émergences à la reconnaissance* (Presses de l'Université du Québec).
- Durif, F. et Boivin, C. (2019). *10 ans - Baromètre de la consommation responsable* [Veille stratégique]. Université du Québec à Montréal - ESG. [https://ocresponsible.com/wp-content/uploads/2019/11/BCR\\_2019-1.pdf](https://ocresponsible.com/wp-content/uploads/2019/11/BCR_2019-1.pdf)
- El Ebrashi, R. (2018). Typology of growth strategies and the role of social venture's intangible resources. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(5), 818-848.  
<https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0104>
- Eme, B., Laville, J.-L. et Colin, B. (dir.). (1994). *Cohésion sociale et emploi*. EPI/Desclée de Brouwer.
- Environnement et Changement climatique Canada. (2020). *Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat* [Gouvernemental]. Canada.  
<https://www.canada.ca/content/dam/eccc/documents/pdf/international-affairs/compendium/2020/batch-9/groupe-experts-intergouvernemental-evolution-climat.pdf>

- Fahey, L. S. M. et Randall, R. M. (1997). *Techniques, concepts et méthodes pour faire évoluer la stratégie de l'entreprise*. Maxima-L. du Mesnil diff. Presses universitaires de France.
- Farrell, N. (2015). 'Conscience Capitalism' and the Neoliberalisation of the Non-Profit Sector. *New Political Economy*, 20(2), 254-272. <https://doi.org/10.1080/13563467.2014.923823>
- Favreau, L. et Molina, E. (2000). *Économie et société: pistes de sortie de crise*. Les Presses de l'Université du Québec. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=3277650>
- Ferreira, S. (2011). Scaling Social Impact Under Different Modes Of Welfare Governance: An Analytical Proposal.
- Fontaine, G. (2017). Les conditions d'émergence de communs porteurs de transformation sociale. Dans *Des émergences à la reconnaissance, trajectoires d'innovation*. Université du Québec. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01539864>
- Fontan, J.-M. (2007a). 21 – Innovation et changement social. Dans D. Harrisson et J.-L. Klein, *L'innovation sociale*. Presses de l'Université du Québec.
- Fontan, J.-M. (2007b). Innovation et changement social. Dans D. Harrisson, J.-L. Klein et CRISES (dir.), *L'innovation sociale: émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec.
- Forget, M.-H. et Malo, A. (2021). *(Se) former à et par l'écriture du qualitatif*. Hermann Presses de l'Université Laval.
- Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2e édition). Les Presses de l'Université du Québec. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/reader.action?docID=3278154>
- Galitopoulou, S. et Noya, A. (2016). *Policy Brief on Scaling the Impact of Social Enterprises* [Policies for social entrepreneurship]. European Commission.
- Gauthier, B. (dir.). (2009). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (5th ed). Presses de l'Université du Québec.
- Gendron, C. (2006). *Le développement durable comme compromis: la modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*. Presses de l'Université du Québec.
- Gendron, C. (2015). Sociologie de la transition : quelle société post-écologique ? *Cahiers de recherche sociologique*, (58), 55-72. <https://doi.org/10.7202/1036206ar>
- GIEC. (2022). *Climate Change 2022 - Impacts, Adaptation and Vulnerability* (IPCC WGII Sixth Assessment Report). [https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_WGII\\_FinalDraft\\_FullReport.pdf](https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC_AR6_WGII_FinalDraft_FullReport.pdf)
- Guay-Boutet, C., Martin-Déry, S. et Huot, G. *Économie sociale et transition écologique – Quel cadre commun ? Territoires innovants en économie sociale et solidaire*. 2021.

- Guillemette, F. (2006). *L'approche de la Grounded Theory; pour innover?*, (26), 19.
- Harrison, D. (2012). Quatre propositions pour une analyse sociologique de l'innovation sociale. *Cahiers de recherche sociologique*, (53), 195-214. <https://doi.org/10.7202/1023196ar>
- Harrison, D. et Vezina, M. (2006). L'innovation sociale : une introduction. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77(2), 129-138. <https://doi.org/10.1111/j.1370-4788.2006.00300.x>
- Helfrich, S. et Bollier, D. (2015). Biens communs. Dans G. Kallis, F. Demaria et G. D'Alisa, *Décroissance: vocabulaire pour une nouvelle ère* ( S. Bréan, trad., p. 98-103). Les éditions écosociété.
- Henderson, H. (1993). Social innovation and citizen movements. *Futures*, 25(3), 322-338. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(93\)90140-O](https://doi.org/10.1016/0016-3287(93)90140-O)
- Hillier, J., Moullaert, F. et Nussbaumer, J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, économie, société*, 6(2), 129-152. <https://doi.org/10.3166/ges.6.129-152>
- Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1-23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Hopkins, R. (2010). *Manuel de Transition: De la dépendance au pétrole à la résilience locale* (Écosociété). <http://sbiproxy.uqac.ca/login?url=https://international.scholarvox.com/book/88865578>
- Jamali, D., Yianni, M. et Abdallah, H. (2011). Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation. *Business Ethics: A European Review*, 20(4), 375-391. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2011.01621.x>
- Joiner, B. (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139-149. <https://doi.org/10.1177/2394964319868321>
- Jurdant, M. (1981). *Les insolences d'un écologiste* (Ed. rev. et augm). Boréal Express.
- Kais, S. et Islam, M. (2016). Community Capitals as Community Resilience to Climate Change: Conceptual Connections. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(12), 1211. <https://doi.org/10.3390/ijerph13121211>
- Kallis, G., Demaria, F. et D'Alisa, G. (2015). *Décroissance: vocabulaire pour une nouvelle ère* ( S. Bréan, trad.). Les éditions écosociété.
- Klein, J. L., Boucher, J. L., Camus, A., Champagne, C. et Noiseux, Y. (2019). *Trajectoires d'innovation - des émergences à la reconnaissance*.
- Klein, J.-L. (2017). *L'innovation sociale au coeur de l'analyse de la transformation sociale: La programmation scientifique du CRISES 2014-2020*. <https://www.deslibris.ca/ID/10094818>
- Klein, J.-L., Laville, J.-L. et Moulaert, F. (2014). *L'innovation sociale*. Érès éd.

- LaFrance, S., Lee, M., Green, R., Kvaternik, J., Robinson, A. et Alarcon, I. (2006). *Scaling capacities: supports for growing impact*. Duke University's Fuqua School of Business.  
<https://centers.fuqua.duke.edu/case/category/scaling-social-impact/>
- Langley, A. (1997). L'étude des processus stratégiques: défis conceptuels et analytiques. *Management International, Vol. 2*(No 1), 37-50.
- Laplantine, F. (1995). *L'Anthropologie*. Payot & Rivages. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb36958234k>
- Lapointe, P.-A. (2020). La théorie critique de Nancy Fraser. *Les Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques et méthodologiques*(ET2001), 51.
- Larousse, É. (2023). *Définitions : mouvement - Dictionnaire de français Larousse*.  
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mouvement/53021>
- Laurent, É. (2009). Écologie et inégalités. *Revue de l'OFCE, 109*(2), 33.  
<https://doi.org/10.3917/reof.109.0033>
- Laurent, E. (2016). *Les territoires au cœur de la transition social-écologique* [Synthèse]. Bordeaux.  
<http://www.fondation.univ-bordeaux.fr/wp-content/uploads/2016/02/2016-03-DELEUZE-syntheses-Eloi-LAURENT.pdf>
- Laville, J.-L. (2011). *Agir à gauche. L'économie sociale et solidaire* (Desclée de Brouwer).
- Laville, J.-L. (2014). Convivialism, social struggles and solidarity-based economy. *Revue du MAUSS, 43*(1), 117-126.
- Laville, J.-L. (2016). L'économie sociale et solidaire, l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale : une mise en perspective historique. Dans *La transformation sociale par l'innovation sociale* (Presses de l'Université du Québec, p. 13-20).
- Laville, J.-L. et Salmon, A. (2015). Rethinking the relationship between governance and democracy : the theoretical framework of the solidarity economy. Dans J.-L. Laville, D. R. Young et P. Eynaud (dir.), *Civil society, the third sector and social enterprise: governance and democracy*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Lévesque, B. (2005). *Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social: approches théoriques et politiques publiques*. CRISES.
- Lévesque, B. (2008). Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale: quelques éléments de problématique. *Interações (Campo Grande), 9*(2), 191-216.  
<https://doi.org/10.1590/S1518-70122008000200008>
- Lévesque, B. (2012). *Crises et innovation sociale* [Revue Nouvelle]. Eurozine.  
<https://www.eurozine.com/crises-et-innovation-sociale/>
- Lévesque, B. (2014). L'innovation dans le développement économique et le développement social. Dans B. Lévesque, J.-M. Fontan et J.-L. Klein (dir.), *L'innovation sociale: les marchés d'une construction théorique et pratique*. Presses de l'Université du Québec.

- Lévesque, B. (2016). Les innovations sociales et les transformations : un enchaînement qui ne va pas de soi. Dans J.-L. Klein, A. Camus, C. Jetté, C. Champagne et M. Roy (dir.), *La transformation sociale par l'innovation sociale* (p. 21-34). Presses de l'Université du Québec.
- Lévesque, B. et Mendell, M. (2005). L'économie sociale : diversité des définitions et des constructions théoriques. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (32).  
<https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.852>
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Logue, D. M. (2019). *Theories of social innovation*. Edward Elgar Publishing.
- Longtin, D., Bouchard, M. J., Dancause, L., Nadeau, M., Paquette, M.-C., Salathé-Beaulieu, G., Tannouche-Bennani, S. et Théron, C. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET DES PRATIQUES SUR L'ÉVALUATION DES INNOVATIONS SOCIALES. RQIS. [http://www.rqis.org/wp-content/uploads/2022/01/Outils-evaluation-IS\\_version-longue\\_2021\\_VF2.pdf](http://www.rqis.org/wp-content/uploads/2022/01/Outils-evaluation-IS_version-longue_2021_VF2.pdf) 2021.
- Lourdenie, J. (2021). L'environnement, c'est intersectionnel. *L'ECI*.  
<https://lenvironnementcestintersectionnel.com/2021/03/04/lenvironnement-cest-intersectionnel/>
- Luederitz, C., Abson, D. J., Audet, R. et Lang, D. J. (2017). Many pathways toward sustainability: not conflict but co-learning between transition narratives. *Sustainability Science*, 12(3), 393-407.  
<https://doi.org/10.1007/s11625-016-0414-0>
- Magis, K. (2010). Community Resilience: An Indicator of Social Sustainability. *Society & Natural Resources*, 23(5), 401-416. <https://doi.org/10.1080/08941920903305674>
- Maheu, L. (2005). Mouvement sociaux et modernité avancée: le retour obligée à l'ambivalence de l'action. Dans L. Guay, *Mouvements sociaux et changements institutionnels: l'action collective à l'ère de la mondialisation* (p. 9-34). Presses de l'Université du Québec ; Distribution de Livres Univers. <https://www-deslibris-ca.proxy.bibliotheques.uqam.ca/ID/422693>
- Malo, M.-C. et Vézina, M. (2004). *Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers : stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles*, 35(1-2).
- Marinović-Matović, I. et Arsić, L. (2020). Ecological dimension of PESTEL analysis in small enterprises in the Republic of Serbia. *Reciklaza i održivi razvoj*, 13(1), 63-71.  
<https://doi.org/10.5937/ror2001063M>
- Massé, B. (2020). *La lutte pour le territoire québécois: entre extractivisme et écocitoyenneté* (Les Éditions XYZ).
- Massé, B., Leblanc, J. et Saint-Hilaire Gravel, P. (2017). *Étude - Portrait des groupes écologiques communautaires du Québec*. Réseau québécois des groupes écologistes. <https://rqge.qc.ca/wp-content/uploads/2018/04/%C3%89tude-Portrait-des-groupes-%C3%A9cologistes-communautaire-du-Qu%C3%A9bec-1-final-choisi.pdf>



- Massé, B., Leblanc, J. et Saint-Hilaire Gravel, P. (2018). *Étude : Portrait des groupes écologistes communautaire du Québec*. Réseau québécois des groupes écologistes. <https://rqge.qc.ca/wp-content/uploads/2018/04/%C3%89tude-Portrait-des-groupes-%C3%A9cologistes-communautaire-du-Qu%C3%A9bec-1-final-choisi.pdf>
- Mathieu, L. (2004). *Comment lutter: sociologie et mouvements sociaux*. Textuel.
- Mbengue, A. et Vandangeon-Derumez, I. (1999). Position épistémologiques et outils de recherche en management stratégique (p. 22). Conférence de l'AIMS.
- McCarthy, J. D. et Zald, M. N. (1977). Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory. *American Journal of Sociology*, 82(6), 1212-1241.
- Mertens, S. (2015). *La Gestion des Entreprises Sociales: Economie et Objectifs Sociaux Dans les Entreprises Belges*. Edipro. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=2085968>
- Mertens, S. et Rijpens, J. (2008). La gouvernance en associations : pour une vision dynamique du CA. Dans *Paper Presented at the ISTR Eighth International Conference and the Second ISTR-EMES European Conference*.
- Meunier, S., Giroux, A., Coulombe, S., Lauzier-Jobin, F., Radziszewski, S., Houle, J. et Dagenais-Desmarais, V. (2020). *Enquête sur la santé psychologique des travailleurs et des travailleuses du milieu communautaire au Québec*. Université du Québec à Montréal.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Michaud, V. (2013). Business as a pretext? Managing social-economic tensions on a social enterprise's websites. *M@n@gement*, 16(3), 294-331. <https://doi.org/10.3917/mana.163.0294>
- Moore, M.-L., Riddell, D. et Vocisano, D. (2015). Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Strategies of Non-profits in Advancing Systemic Social Innovation. *Journal of Corporate Citizenship*, 2015(58), 67-84. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2015.ju.00009>
- Morais-Da-Silva, R. L., Takahashi, A. R. W. et Segatto, A. P. (2016). Scaling up social innovation: a meta-synthesis. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 134-163. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p134-163>
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*: Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.mucch.2009.02>

- Neveu, É. (1996). *Sociologie des mouvements sociaux* (1e édition). La Découverte.
- Neveu, É. (2011). IV. La mobilisation des ressources (vol. 5e éd., p. 49-60). La Découverte.  
<https://www.cairn.info/sociologie-des-mouvements-sociaux--9782707169358-p-49.htm>
- Neveu, É. (2015). *Sociologie des mouvements sociaux* (5e édition). La Découverte.
- Neveu, É. (2019). V. De « nouveaux » mouvements sociaux ? *Reperes*, 7e éd., 58-69.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F. et Pfefferbaum, R. L. (2008). Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1-2), 127-150. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>
- OCDE. (2015). *In It Together: Why Less Inequality Benefits All*. OECD.  
<https://doi.org/10.1787/9789264235120-en>
- OCDE. Perspectives économiques de l'OCDE, novembre 2022. <https://www.oecd.org/perspectives-economiques/novembre-2022#pib-2022>.
- OECD. (2020). *OECD Work on Green Growth 2019-20 by OECD*.  
[https://issuu.com/oecd.publishing/docs/gg\\_brochure\\_2019\\_web](https://issuu.com/oecd.publishing/docs/gg_brochure_2019_web)
- Ostrom, E. (2015). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (1<sup>re</sup> éd.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316423936>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.  
<https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e éd). Armand Colin.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed). Sage Publications.
- Pettigrew, A. M. (2005). The Character and Significance of Management Research on the Public Services. *The Academy of Management Journal*, 48(6), 973-977. <https://doi.org/10.2307/20159721>
- Phillips, M. (2006). Growing Pains: The Sustainability of Social Enterprises. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 7(4), 221-230. <https://doi.org/10.5367/000000006779111648>
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N. et James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461.  
<https://doi.org/10.1177/1059601114560063>
- Pineault, É. Le rôle de l'économie sociale dans la transition vers l'après-croissance. TIESS.  
<https://tiess.ca/le-role-de-leconomie-sociale-dans-la-transition-vers-lapres-croissance-2/> 2020.
- PNUE. Towards a Green Economy Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication.  
<https://www.unep.org/resources/report/towards-green-economy-pathways-sustainable-development-and-poverty-eradication-10> 2011.
- Polanyi, K. (1962). *The great transformation* (Boston: Beacon Press).

- Posca, J. et Schepper, B. (2020). *Qu'est-ce que la transition juste?*
- Programme des Nations Unies pour le développement. L'humanité divisée : combattre les inégalités dans les pays en développement. Bureau des politiques de développement (BDP). [https://agora-parl.org/sites/default/files/agora-documents/lhumanite\\_divisee\\_fr.pdf](https://agora-parl.org/sites/default/files/agora-documents/lhumanite_divisee_fr.pdf) 2014.
- Pye, S., Meyer-Ohlendorf, N., Skinner, I., Lucas, K. et Salmons, R. (2008). *Addressing the social dimensions of environmental policy A study on the linkages between environmental and social sustainability in Europe*. European Commission.
- Rad. (2022). *Pourquoi les politiciens n'en font pas plus pour le climat? | Élections Québec | Rad* [Vidéo]. <https://www.youtube.com/watch?v=Wvddknwp2A8>
- Renouard, C., Beau, R., Goupil, C., Koenig, C. et Collectif FORTES. (2020). *Manuel de la grande transition: former pour transformer*. LLL les Liens qui libèrent.
- Richez-Battesti, N. et Petrella, F. (2016). L'innovation sociale entre vogue et vague : une approche en termes d'objet-frontière. Dans J.-L. Klein, A. Camus, C. Jetté, C. Champagne et M. Roy (dir.), *La transformation sociale par l'innovation sociale* (p. 363-373). Presses de l'Université du Québec.
- Rollin, J. et Vincent, V. (2007). *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*. Réseau québécois en innovation sociale.
- Roy Touchette, J. (2019). *Santé et pouvoir du mouvement environnemental québécois: vers une plus grande influence pour des politiques publiques ambitieuses* [Mémoire, Université de Sherbrooke]. [https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/15808/Roy\\_Touchette\\_Julia\\_MEnv\\_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/15808/Roy_Touchette_Julia_MEnv_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Royer, I. et Zarloski, P. (2014). Échantillon(s). Dans *Méthodes de recherche en management* (Raymond-Alain Thiétart, p. 219-260). Dunod.
- Royer, I. et Zarlowski. (2014). Chapitre 8. Échantillon(s). Dans *Méthodes de recherche en management* (vol. 4e éd., p. 219-260). Dunod. <https://www.cairn.info/methodes-de-recherche-en-management--9782100711093-page-219.htm?contenu=article>
- Royer, I. et Zarlowski, P. (1999). Chapitre 8. Échantillon(s). Dans R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (Dunod, p. 188-223).
- RQIS. (2011). *Favoriser l'émergence et la pérennisation des innovations sociales au Québec* [Synthèse des travaux de la communauté d'intérêt sur l'innovation sociale]. [http://www.rqis.org/wp-content/uploads/2015/09/Favoriser\\_lemergence\\_et\\_la\\_perennisation\\_des\\_IS\\_au\\_Qc\\_0.pdf](http://www.rqis.org/wp-content/uploads/2015/09/Favoriser_lemergence_et_la_perennisation_des_IS_au_Qc_0.pdf)
- RQIS. Schéma du cycle de vie d'une innovation social. [https://www.rqis.org/wp-content/uploads/2022/01/Outils-evaluation-is-Schema-cycle-de-vie\\_VF.pdf](https://www.rqis.org/wp-content/uploads/2022/01/Outils-evaluation-is-Schema-cycle-de-vie_VF.pdf) 2022.
- Sabel, C. F. (1996). *Irlande: partenariats locaux et innovation sociale*. OCDE.

- Saint-Hilaire Gravel, P. (2012). *30 ans au RQGE – Une histoire dissidente du mouvement écologiste au Québec* (Réseau québécois des groupes écologistes). <https://rqge.qc.ca/wp-content/uploads/2014/02/30-ans-au-RQGE-version-%C3%A9lectronique.pdf>
- Santos Pereira, Á. (2022). Éditorial : Faire face à la crise. *OCDE*, 2022(2). <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/25b26d2e-fr/index.html?itemId=/content/publication/25b26d2e-fr>
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (5e édition, p. 337-360). Presses de l'Université du Québec.
- Shields, A. (2015). Un accord historique... et insuffisant. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/societe/environnement/457910/cop21-un-accord-historique-et-insuffisant>
- Shienfield, R. Principes fondamentaux de gouvernance pour les organismes sans but lucratif : notions essentielles sur le conseil d'administration pour les administrateurs d'OSBL. Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada). [www.cpacanada.ca/gouvernance](http://www.cpacanada.ca/gouvernance) 2021.
- Smith, A., Fressoli, M. et Thomas, H. (2014). Grassroots innovation movements: challenges and contributions. *Journal of Cleaner Production*, 63, 114-124. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.12.025>
- Starck, P. (2005). Un nouveau mouvement social ? *VST - Vie sociale et traitements*, no 85(1), 84-93.
- Stoecker, R. (1991). Evaluating and Rethinking the Case Study. *The Sociological Review*, 39(1), 88-112. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1991.tb02970.x>
- Strauss, A. et Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* (p. 270). Sage Publications, Inc.
- Taylor, D. Gouvernance des organismes sans but lucratif : Questions à poser – Deuxième édition. Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada). 2021.
- Teece, D., Peteraf, M. et Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Théron, C. (2020). *La consultation en innovation sociale* [Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences en gestion (M. Sc.), HEC MONTRÉAL]. [https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/Theron\\_Camille\\_m2020.pdf?fbclid=IwAR0doTVtXlBojUb9QYRjXbGK6xR32FRqDruhqb4Ta3ETp4Dn5mz8oX55w8U](https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/Theron_Camille_m2020.pdf?fbclid=IwAR0doTVtXlBojUb9QYRjXbGK6xR32FRqDruhqb4Ta3ETp4Dn5mz8oX55w8U)
- Tremblay, M. A. (1968). *Initiation à la recherche dans les sciences humaines* (Éditeurs, p. 10.1522/030146338). J.-M. Tremblay. <https://doi.org/10.1522/030146338>
- United Nations. (2021, 13 novembre). *Pacte de Glasgow pour le climat* c. FCCC/PA/CMA/2021/L.16. [https://unfccc.int/sites/default/files/resource/cma2021\\_L16\\_adv.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/resource/cma2021_L16_adv.pdf)

- UQAM. (2023). *Qui doit présenter une demande? - Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains - UQAM*. Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains. <https://cerpe.uqam.ca/qui-doit-presenter-une-demande/>
- Uvin, P., Jain, P. S. et Brown, D. L. (2000). Think large and act small: Toward a new paradigm for NGO scaling up. *World Development*, 28(8), 1409-1419.
- Vaillancourt, J.-G. (1981). Évolution, diversité et spécificité des associations écologiques québécoises : de la contre-culture et du conservationisme à l'environnementalisme et à l'écosocialisme. *Sociologie et sociétés*, 13(1), 81-98. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.7202/001812ar>
- Vaillancourt, J.-G. (2015). Le mouvement vert au Québec : une perspective historique et sociologique. *Bulletin d'histoire politique*, 23(2), 113-132. <https://doi.org/10.7202/1028886ar>
- van der Have, R. P. et Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45(9), 1923-1935. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.06.010>
- Vézina, M., Malo, M.-C. et Ben Selma, M. (2017). MATURE SOCIAL ECONOMY ENTERPRISE AND SOCIAL INNOVATION: THE CASE OF THE DESJARDINS ENVIRONMENTAL FUND: MATURE SOCIAL ECONOMY ENTERPRISE AND SOCIAL INNOVATION. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(2), 257-278. <https://doi.org/10.1111/apce.12169>
- Vézina, M. et Rousselière, D. (2011). Dynamique de développement et construction partenariale de l'entreprise d'économie sociale : l'exemple de la Caisse de la Culture. *Économie et Solidarités*, 41(1-2), 48-70. <https://doi.org/10.7202/1008821ar>
- Walker, B., Gunderson, L., Kinzig, A., Folke, C., Carpenter, S. et Schultz, L. (2006). A Handful of Heuristics and Some Propositions for Understanding Resilience in Social-Ecological Systems. *Ecology and Society*, 11(1). <https://doi.org/10.5751/ES-01530-110113>
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R. et Kinzig, A. P. (2004). Resilience, Adaptability and Transformability in Social-ecological Systems. *Ecology and Society*, 9(2), art5. <https://doi.org/10.5751/ES-00650-090205>
- Weber, C., Kroeger, A. et Lambrich, K. (2012). Scaling Social Enterprises - A Theoretically Grounded Framework. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 32(19), Article 3.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (p. xxviii, 282 p). Sage Publications,.
- Zafeiropoulou, F. A. et Koufopoulos, D. N. (2013). The Influence of Relational Embeddedness on the Formation and Performance of Social Franchising. *Journal of Marketing Channels*, 20(1-2), 73-98. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2013.747861>
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O. et Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>