

HEC MONTRÉAL

**Quelles sont les conditions favorisant la réapplicabilité du modèle de franchise sociale :
le cas de la Coalition Climat Montréal**

**Par
Emma Sahbi**

**Sciences de la gestion
(Option Affaires internationales)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

Septembre 2020
© Emma Sahbi, 2020

Résumé

L'innovation sociale, sujet qui tend à devenir de plus en plus connu, permet à une population donnée de participer à un changement social qui lui sera bénéfique. L'objectif est d'apporter de nouvelles solutions à des problèmes sociaux identifiés par la communauté.

La franchise sociale, forme d'innovation sociale, concept assez étudié ailleurs dans le monde, l'est nettement moins au Canada. Différente de la franchise traditionnelle, elle se définit par son objectif qui est d'ordre social. Peu de chercheurs au Canada parlent explicitement de la franchise sociale ou encore de sa réapplicabilité.

Ce travail de recherche vise à comprendre, identifier et analyser les conditions nécessaires à la bonne réapplicabilité d'un modèle de franchise d'innovation sociale sur un territoire donné, à l'aide d'un cas pratique à savoir « la Coalition Climat Montréal ».

Cette importance grandissante de la franchise sociale me motive énormément pour analyser plus en détail son fonctionnement et son application. Ma question de recherche est : « Quelles sont les conditions favorisant la réapplicabilité du modèle de franchise sociale? »

Mots clés : franchise sociale, réapplicabilité, innovation sociale, franchise, sociale, implantation,

Table des matières

Résumé.....	iv
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures.....	viii
Remerciements.....	ix
1.1 Mise en contexte.....	1
1.2 Problématique de la recherche.....	3
1.3 Question de recherche et méthodologie.....	3
1.4 Structure du mémoire.....	4
Chapitre 2 : Revue de littérature.....	5
2.1 Innovation sociale.....	6
2.1.1 Définition et émergence.....	6
2.1.2 Phases d'implantation.....	7
2.1.3 Mécanisme de diffusion.....	9
2.2 Franchise d'innovation sociale : fondements théoriques.....	11
2.3 Franchise commerciale versus franchise sociale.....	25
2.3.1 Franchise commerciale.....	26
2.3.2 Franchise sociale.....	27
2.3.3 Principe de répliquabilité de l'innovation sociale.....	34
Chapitre 3 : Présentation du cadre conceptuel.....	48
3.1 Identification des principes fondamentaux de la franchise d'innovation sociale.....	48
Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche.....	52
4.1 Stratégie de la recherche : recherche qualitative.....	52
4.1.1 L'étude de cas, une méthode qualitative.....	53
4.1.2 Types d'étude de cas.....	55
4.2 Collecte de données.....	56
4.2.1 Entrevues et sélection des répondants.....	57
4.2.2 Consultation de documents secondaires.....	59
4.3 Analyse des données.....	59
4.4 Critères de qualité.....	60

4.4.1	Crédibilité.....	60
4.4.2	Dépendabilité	Erreur ! Signet non défini.
4.4.3	Transférabilité	61
4.4.4	Confirmabilité	61
Chapitre 5 : Présentation des résultats et discussion.....		62
5.1	Présentation du cas : Coalition Climat Montréal	62
5.1.1	Coalition Climat Montréal	65
5.2	Rappel de la problématique de recherche.....	70
5.3	Présentation et discussion des résultats	71
5.3.1	Groupes sociaux	71
5.3.2	Coalition Climat Montréal, une franchise sociale?	76
5.3.3	Réapplicabilité.....	78
5.4	Synthèse de la présentation des résultats et de la discussion.....	84
Chapitre 6 : Conclusion.....		91
6.1	Contributions pratiques	92
6.2	Contributions théoriques	93
6.3	Limites de la recherche.....	93
6.4	Recherches futures	94
Références bibliographiques		95
Annexe 1 Guide d’entrevue		ix
Annexe 2 Formulaire de consentement.....		xii

Liste des tableaux

Tableau 2.1 : Synthèse de la revue de littérature	5
Tableau 2.2 : Synthèse de la franchise sociale	11
Tableau 2.3 : L'approche universaliste et l'approche contextualiste	35
Tableau 4.1 : Comparaison entre Stake et Yin	54
Tableau 4.2 : Synthèse de la méthodologie	56
Tableau 4.3 : Pseudonymes et rôles des répondants	58

Liste des figures

Figure 2.1 : Spectre du mécanisme d'échelle.....	10
Figure 2.2 : Modèle de la franchise sociale d'une clinique.....	29
Figure 2.3 : processus de diffusion de l'innovation	40
Figure 3.1 : Cadre conceptuel	51
Figure 5.1 : Les objectifs de Réalité Climatique Canada.....	63
Figure 5.2 : Organigramme de l'association	64
Figure 5.3 : Organigramme Coalition Climat Montréal	65
Figure 5.4 : Organismes régionaux	66
Figure 5.5 : Objectifs des carrefours climatiques.....	67
Figure 5.6 : Rôles et fonctions des capitaines des carrefours climatiques	68
Figure 5.7 : Guide d'aide pour aligner un plan	70

Remerciements

Je souhaiterais, par ces quelques lignes, remercier toutes les personnes qui m'ont aidée, épaulée, encouragée et accompagnée tout au long de ce travail de recherche.

Je tiens à remercier, en particulier, ma directrice de mémoire, madame Marlei Pozzebon qui m'a guidée dans mon travail de recherche et qui s'est montrée très patiente. Elle m'a prodigué ses conseils éclairés et ses encouragements tout en me poussant à donner le meilleur de moi-même.

J'aimerais également remercier les membres de la Coalition Climat Montréal ainsi que Matthew Chappman président qui ont non seulement fait preuve d'une grande disponibilité, mais qui ont accepté de répondre à toutes mes questions avec enthousiasme.

Je tiens à remercier les membres de ma famille pour leur soutien et leurs encouragements. Je vous suis reconnaissante de m'avoir poussée à aller toujours plus loin. Merci de m'avoir écoutée, encouragée et soutenue.

J'espère que les pages qui suivent seront à la hauteur de vos attentes.

Chapitre 1 : Introduction

1.1 Mise en contexte

L'innovation sociale est un sujet dont on entend de plus en plus parler. Ce concept, permet à la population de participer à un changement social qui lui sera bénéfique. Ainsi, il est question de trouver de nouvelles solutions à des problèmes sociaux soulevés par une communauté (Cloutier, 2003). Il existe de plus en plus de groupes d'individus, d'organisations à but non lucratif (OBNL) et d'associations qui se forment pour échanger à propos d'enjeux jugés importants par une communauté. Leur objectif est d'apporter une solution à ces problèmes.

À l'intérieur du vaste concept qu'est l'innovation sociale, on y retrouve la franchise sociale qui se différencie de la franchise traditionnelle par son objectif qui est d'ordre social alors que celui de cette dernière est davantage axé sur le gain en capital. De plus en plus, on s'aperçoit du virage que prennent certaines organisations; notamment plusieurs transferts d'outils et de connaissances de la franchise commerciale sont réalisés pour les adapter à la franchise sociale. Le TIESS,¹ organisme qui étudie les innovations sociales, dont les économies sociales et solidaires depuis un peu plus de 15 ans, a publié plusieurs documents et articles à ce sujet.

La franchise sociale est un concept étudié ailleurs dans le monde, notamment en Europe. Par contre, il demeure peu documenté au Canada et encore moins au Québec. Cela pourrait s'expliquer par le manque de connaissances sur ce sujet, sur le plan local. Le Réseau canadien du développement économique et communautaire a pris pour objectif de valoriser la franchise sociale, entre autres, en organisant des webinaires sur le sujet afin de partager l'information à tous. Il en est de même pour Carleton Center for Community Innovation et le Réseau Sociale Entreprise Toronto (SET) qui s'intéressent aux franchises sociales, notamment par leur développement à long terme. Bien que la franchise sociale ne fasse pas

¹ <https://tiess.ca/>

d'objet d'études académiques et scientifiques, l'intérêt est présent au sein de la population québécoise. Effectivement, le TIESS affirme recevoir un nombre grandissant de questions de la part d'entreprises sur le sujet ce qui l'a poussé à élaborer en avril 2019 un manuel expliquant comment implanter une franchise sociale.

Au Québec, plusieurs communautés locales ou entreprises collectives se demandent comment répondre à certains besoins. Comment peut-on coopérer autour d'innovations déjà existantes? La franchise sociale peut constituer une partie de la réponse.

Bien que la franchise sociale soit similaire à la franchise commerciale, sa finalité est différente. La première poursuit un but social en intégrant des valeurs de coopération, d'équité et de solidarité dans son fonctionnement alors que la seconde cherche à générer le plus de profits « bien qu'elle ne corresponde pas à tous les contextes, à toutes les activités, ni à tous les organisations, cette stratégie offre néanmoins de nombreux avantages » selon un manuel créé par le TIESS :

- Accroître les retombées positives d'un modèle sur la société;
- Rejoindre de nouveaux membres ;
- Rejoindre de nouvelles populations cibles en profitant de l'expertise de partenaires terrain;
- Tabler sur un modèle existant pour continuer à le faire évoluer;
- Arrêter de réinventer la roue;
- Se renouveler face à l'évolution des besoins et de l'environnement;
- Développer le principe de l'union fait la force au profit d'une cible commune;
- Se développer sans faire grandir l'organisation de façon conventionnelle et sans perdre la proximité avec le terrain;
- Conjuguer les avantages d'une petite structure (flexibilité, réactivité, efficacité, proximité) avec ceux d'une grande structure (crédibilité, pouvoir d'influence politique, accès à des ressources spécialisées, pouvoir d'achat, etc.);
- Déployer son modèle sur plusieurs territoires en partageant avec d'autres organisations la responsabilité et le risque financiers.

1.2 Problématique de la recherche

Plusieurs organismes œuvrant dans la sphère sociale pensent à reproduire leur modèle d'affaire dans d'autres communautés puisque ce dernier à bien fonctionné : « On est convaincus du succès de notre approche. Pourquoi ne pas en faire profiter d'autres personnes, d'autres communautés? » (TIESS, 2019, p.4). Cela dit, peu de personnes parlent explicitement de franchise sociale ou encore de la réapplicabilité d'une franchise sociale, et ce, sans mentionner le fait que le déploiement d'une franchise sociale peut comporter plusieurs étapes, voire des obstacles. Pour n'en nommer que quelques-uns, on peut penser à la standardisation de certaines pratiques, au changement organisationnel qu'il peut y avoir, aux investissements. Les franchises d'innovations sociales commencent à grimper en popularité. Pour ces raisons, je souhaite comprendre, identifier et analyser les conditions nécessaires à la bonne réapplicabilité d'un modèle de franchise d'innovation sociale dans un territoire donné à l'aide d'un cas pratique, et à juste titre, celui de « **la Coalition Climat Montréal** ».

1.3 Question de recherche et méthodologie

C'est l'importance grandissante de la franchise sociale qui me pousse à analyser plus en détail son fonctionnement et son application. Or, ma question de recherche se pose comme suit : quelles sont les conditions favorisant la réapplicabilité du modèle de franchise sociale? L'objectif de ce travail est de comprendre le fonctionnement d'une franchise sociale dans un contexte capitaliste. En effet, une franchise sociale n'est pas en quête de profits à tout prix comparativement à tout autre modèle d'affaires traditionnel.

La question est d'actualité puisque nous assistons, de plus en plus, à une prise de conscience aussi bien par la société que par les entreprises. Un virage sociétal est en effet amorcé vers une collectivité plus sensibilisée. La population devient plus conscientisée quant aux changements climatiques ou à l'égard de la pauvreté au sein même de leur ville. Les citoyens, plus qu'avant, se mobilisent pour créer un meilleur environnement de quartier pour y vivre et c'est là qu'entre en jeu l'innovation sociale. Ainsi, il y a une certaine

possibilité de réapplicabilité des façons de faire de ville en ville ou encore d'arrondissement à arrondissement comme c'est le cas de la Coalition Climat Montréal qui se donne pour objectif de reproduire ce qui a été fait à Montréal dans différentes villes canadiennes. En effet, si un projet ou une façon de faire fonctionne au sein d'un secteur, d'un territoire ou d'une ville, il y a de fortes chances, au regard de différents facteurs, que cela fonctionne aussi ailleurs, c'est ce qu'on peut définir comme une franchise sociale. La coalition Climat Montréal est une organisation, située à Montréal, qui sensibilise et éduque la population sur les changements climatiques. Son objectif est d'atteindre d'ici 2042 la neutralité carbone. Les membres de la coalition souhaitent reproduire ailleurs au Canada le succès connu à Montréal. Le fait de reproduire ce qui a été fait à Montréal, comme le fait la coalition, qui est la maison mère de l'organisme, est une forme de franchise en soi. Cette création et cette réapplicabilité d'une franchise sociale, en partenariat avec Coalition Climat Montréal, est le cœur de mon mémoire.

1.4 Structure du mémoire

Ce présent travail comporte six chapitres. Le premier chapitre est une revue de littérature qui décrit notamment l'innovation sociale, mais principalement la franchise sociale et sa réapplicabilité. Le deuxième chapitre nous permettra d'expliquer comment nous avons utilisé la revue de littérature pour la création de notre cadre conceptuel. Ensuite, le chapitre trois, la méthodologie présente la méthode de collecte de donnée utilisée pour répondre à notre question de recherche ainsi que les détails concernant les entrevues, les observations et la consultation de documents secondaires. Le quatrième chapitre présente, quant à lui, les résultats et la discussion, dans lesquels on retrouve l'étude de cas. Par la suite, les informations recueillies lors des entrevues et de la consultation des documents secondaires sont présentées. Ce quatrième chapitre a pour objectif de discuter des observations qui ressortent du cadre d'analyse et d'émettre des recommandations. Finalement, la conclusion nous permet d'effectuer un retour sur les résultats de la recherche.

Chapitre 2 : Revue de littérature

Dans cette section, nous présenterons les grandes lignes de l'innovation sociale afin d'en comprendre l'émergence et ses particularités. Il est important de noter que cette section n'a pas pour objectif de présenter et d'analyser en profondeur l'innovation sociale.

Le tableau 2.1 présente les principaux éléments qui seront abordés.

Tableau 2.1 : Synthèse de la revue de littérature

CONCEPTS / THÉORIES	DÉFINITIONS	AUTEURS
Emergence et définition de l'innovation sociale	Contexte d'émergence	<ul style="list-style-type: none"> - (Besançon & Chochoy, 2013) - (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010) - (Taylor, 1970)
Phase d'implantation de l'innovation sociale	L'innovation sociale est non ordonnée, mais plutôt un va-et-vient constant.	<ul style="list-style-type: none"> - (Oriol, 2018) - (Mulgan, Tucker, Ali, & Sanders, 2007) - (Rollin & Vincent, 2007)
Mécanisme de diffusion de l'innovation sociale	L'universalisme est caractérisé par une logique de marché, l'innovation sociale comme résultat à reproduire, alors que le contextualisme est une généralisation de l'innovation sociale et/ou sa réapplicabilité est normalisée et standardisée d'un territoire à l'autre.	<ul style="list-style-type: none"> - (Mulgan, Tucker, Ali, & Sanders, 2007) - (Meyerson, Debra, & Quinn, 2010) - (Van Oudenhoven et Wazir, 1994) (Besançon & Chochoy, 2013)

2.1 Innovation sociale

Le cœur du projet est la franchise d'innovation sociale. Ainsi, avant de discuter en profondeur de ce que mentionne la littérature à ce sujet, il est important de s'attarder au concept d'innovation sociale. Nous nous concentrerons d'abord sur l'innovation sociale et ses caractéristiques particulières.

2.1.1 Définition et émergence

Le concept d'innovation sociale est apparu dans les travaux scientifiques en 1970 comme étant « une nouvelle façon de faire les choses » « *new ways of doing things* » dans le but de répondre à des besoins sociaux (Taylor, 1970). Cependant, ce n'est qu'au début des années 2000 que des publications sur le sujet ont commencé à paraître (Maurer & da Silva, 2014). L'innovation sociale peut prendre la forme d'un produit, d'une nouvelle approche, d'une nouvelle pratique, voire d'une nouvelle intervention dans le but de résoudre un problème social ou encore d'en améliorer la situation (Bouchard, 1999; cité dans Bouchard 2006). Elle est appliquée autant dans les organisations et institutions que dans les communautés (Bouchard, 2006).

Il existe de nombreuses définitions de l'innovation sociale. Les auteurs s'entendent pour dire que la définition peut être centrée sur un résultat ou bien sur un processus. De ce fait, la littérature anglo-saxonne caractérise l'innovation sociale comme étant une solution à un besoin social; c'est la définition centrée sur le résultat d'une innovation sociale (Mulgan, Tucker, Ali, & Sanders, 2007). L'importance ici est mise sur la nouveauté : une nouvelle approche, un nouveau produit ou une nouvelle pratique. L'innovation sociale est une réponse nouvelle à un enjeu, un outil de transformation des politiques publiques et sociales.

L'innovation sociale centrée sur le processus se concentre sur les rapports sociaux. L'objectif ou la finalité est alors la coopération entre les différents acteurs sociaux

interpellés par un processus d'innovation sociale (Oriol, 2018). C'est cela qui engendra de nouvelles façons de faire au sein d'une communauté, ce que Lallemand appelle *Empowerment*, soit que les individus seuls ou en groupe puissent acquérir les capacités à réaliser les transformations nécessaires (Lallemand, 2001 ; cité par (Oriol, 2018). En d'autres termes, c'est la capacité d'un individu à trouver des solutions à ses besoins en recherchant une certaine autonomisation.

Dans le cadre de ce mémoire, la définition que nous allons retenir est celle de Geoff Mulgan : « L'innovation sociale fait référence aux activités et services innovants qui sont motivés par l'objectif de répondre à un besoin social et qui sont principalement diffusés par des organisations dont les finalités sont sociales » (Mulgan et al. 2007)

2.1.2 Phases d'implantation

Une innovation n'est pas un processus ordonné, linéaire ou stable. C'est le fait qu'elle évolue et s'adapte constamment qui la rend complexe à étudier. Ainsi, les phases qui permettent une bonne implantation de l'innovation sociale « ne se succèdent pas de manière ordonnée, mais plutôt par itération ou va-et-vient constant » (Oriol, 2018, p.9). Ainsi, le modèle d'Oriol est adapté du modèle du RQIS, du centre de recherche en innovation sociale (CRISES) et de la Young Fondation, pour présenter les phases de l'innovation : l'émergence ou l'identification d'un besoin; la génération par la mobilisation d'une diversité de connaissances; la mise en œuvre; la diffusion, la mise à échelle ou l'approbation étendue; le changement systémique ou la transformation sociale.

- **L'émergence ou l'identification d'un besoin** : La première étape est de définir un problème social à résoudre. Effectivement, l'innovation sociale puise son essence d'un contexte de crise, d'une problématique à gérer (Mulgan, Tucker, Ali, & Sanders, 2007)

- **La génération d'idée par la mobilisation d'une diversité de connaissances :**
Il est important d'inclure dans la résolution d'un problème donné tous les acteurs sociaux c'est-à-dire, toutes personnes, issues de différents groupes, qui représentent les intérêts de tous. Ainsi, c'est cette diversité qui permettra d'apporter des solutions différentes et innovantes. Le but, à ce stade-ci, est d'identifier tous ensemble les différentes pistes de solutions.
- **La mise en œuvre :** Comme dans tout projet vient la mise en œuvre de celui-ci après avoir sélectionné la ou les solutions au problème préalablement identifié. La phase d'expérimentation permet de tester les solutions et les idées innovantes. En effet, plusieurs innovations sociales semblent parfaites en théorie, mais peuvent ne pas fonctionner en pratique (Mulgan et al 2007 ; cité par Oriol) C'est ici qu'il faut tester et ajuster l'idée afin de s'assurer de sa viabilité à long terme.
- **La diffusion, la mise à échelle ou l'appropriation étendue :** Dans cette phase, on fait une évaluation du projet. Autrement dit, une « diffusion volontaire de l'innovation à tout autre contexte pertinent » (Sanders et al 2007 ; cité par Oriol, p.10).
- **Le changement systémique ou la transformation sociale :** L'innovation sociale est un processus en continu qu'on adapte et modifie tout au long de sa création et/ou de son implantation. Ainsi, même à la fin du projet, la rétroaction continue est nécessaire. Finalement, une innovation dite « réussie se combine à d'autres » (Oriol, 2018, p.11).

En ce qui concerne la dernière phase, le changement systémique ou la transformation sociale, dernière phase de l'innovation sociale, la littérature sur l'innovation sociale nous apprend que plusieurs auteurs, notamment anglo-saxons, la définissent comme la capacité de l'innovation sociale à transformer radicalement le système au sein duquel elle évolue (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010). De ce fait, l'innovation sociale se doit de modifier les relations sociales, les institutions et/ou le système afin d'apporter une solution aux enjeux qu'elle cherche à résoudre. Or, ce qu'il est important de

souligner, c'est que le « changement n'est pas la conséquence de chaque innovation sociale prise une à une, mais naît plutôt de l'enchaînement d'un ensemble d'innovations liées et émergeant par grappes » (Oriol, 2018, p.11).

À l'inverse, les auteurs francophones discutent de l'innovation sociale comme étant une transformation sociale. On entend ici « la capacité de l'innovation à changer les habitudes de penser et de faire, et à promouvoir d'autres formes de coopération/coordination » : (Besançon & Chochoy, 2013, p.31). Ainsi, l'innovation sociale se veut une solution aux *causes* des problèmes sociaux.

2.1.3 Mécanisme de diffusion

Selon la recherche menée par Dees et Anderson (2004) il existerait trois formes de diffusion de l'innovation sociale : la dissémination, l'affiliation et le branching.

- **La dissémination** consiste à partager et fournir activement des informations avec parfois une assistance technique à toute personne souhaitant introduire une innovation quelconque dans sa communauté.
- **L'affiliation** est un accord formel entre deux ou plusieurs parties pour s'intégrer dans un réseau identifiable, par exemple une franchise, une fédération, un partenariat ou une coentreprise. Ces parties partagent les mêmes objectifs et suivent souvent les mêmes règles de base en ce qui concerne une marque commune, le contenu du programme, le financement, etc.
- **Le branching** touche les entreprises, situées sur différents territoires, qui implantent des succursales. Ainsi, elles font légalement partie d'une grande organisation un peu comme les banques.

Par ce processus, l'auteur a mis en place un spectre du mécanisme de diffusion qui peut être schématisé comme suit dans la figure 2.1 :

Figure 2. Spectrum of scaling mechanisms

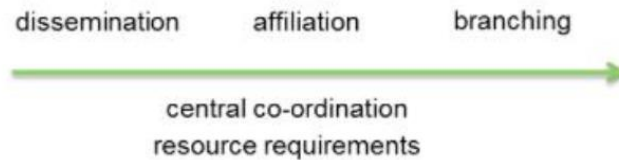


Figure 2.1 : Spectre du mécanisme d'échelle

Source : Davies & Simon, 2013, p. 2

Selon le processus présenté dans la figure 2.1, on peut comprendre que la création d'une succursale (branching), par exemple, demanderait plus de ressources et de coordination que la dissémination. Il faut également savoir que dans la littérature courante en innovation sociale, les types d'innovations sociales ou encore leur mode de diffusion est limité, peu exploré. De ce fait, une innovation sociale peut autant concerner une nouvelle organisation, une nouvelle législation, un nouveau comportement ou encore un nouveau service (Davies & Simon, 2013).

Il existe plusieurs concepts, idées et théories concernant l'innovation sociale. L'objectif n'est pas de réaliser une recension exhaustive de ce qui a été dit ou fait sur le sujet. Par contre, il est important de s'arrêter sur quelques concepts pertinents pour la réalisation de ce mémoire notamment la mise à échelle, concept utilisé par plusieurs auteurs. Les termes de mise à échelle et d'expansion géographique sont des synonymes (Polimi & Denokinn, 2013). Plus précisément, il est question de la possibilité de développement et d'expansion pour une entreprise sociale, à l'échelle nationale ou internationale. L'objectif est donc de toucher le plus de communautés possible afin d'avoir un impact social considérable. Cette mise à échelle est aussi abordée par d'autres auteurs sous l'appellation de transfert (Wazir et Van Oudenhoven 1994 ; cité par Oriol, 2018) et/ou de répliation (Polimi & Denokinn, 2013). De ce fait, le transfert et la réapplicabilité font référence au désir « de reproduire partiellement ou pas, une innovation déjà

existante dans un nouveau lieu géographique » (Oriol, 2018, p.14). Nous y reviendrons plus en détail dans la section 2.3.3 de ce chapitre.

Finalement, l’implantation des innovations sociales se fait de plus en plus pressante. Par exemple, les changements climatiques utilisent particulièrement l’innovation sociale afin de sensibiliser la population et d’apporter des solutions différentes de ce qui se fait déjà. Nous citons encore en exemple les cliniques médicales en Afrique et en Asie alors que ces dernières sont de plus en plus nombreuses et permettent de soigner rapidement les populations pauvres et démunies. En 2014, plus de 27 652 449 individus ont bénéficié des prestations et d’autres traitements de ces cliniques sociales (UCSF, 2014). C’est ce que l’on appelle des franchises d’innovations sociales. Nous allons revenir ultérieurement sur ce sujet dans la section 2.3.

2.2 Franchise d’innovation sociale : fondements théoriques

Après une brève présentation de l’innovation sociale, la section qui suit se concentre sur les théories et les concepts propres à la franchise d’innovation sociale. La définition de ces concepts permettra d’établir les fondements afin de répondre à notre question de recherche qui s’intéresse à la réapplicabilité de l’innovation sociale. Nous passerons en revue tous les auteurs jugés importants à la compréhension du sujet. Le tableau 2.2 présente les principales théories qui seront abordées.

Tableau 2.2 : Synthèse de la franchise sociale

CONCEPTS / THÉORIES	DÉFINITIONS	AUTEURS
<p>Théorie de l’agence (Agency theory)</p> <p><i>Moral Hazard</i> : concept à l’intérieur de la théorie de l’agence</p>	<p>« Elle analyse les difficultés qui peuvent survenir à la suite de l’embauche d’un employé, à qui on impose des tâches managériales »</p>	<p>(Beckmann & Zeyen, 2012) (Volery & Hackl, 2010) (Zafeiropoulou & Koufopoulos, 2013) (Sivakumar & Schoormans, 2011) (Giudici, Combs, Cannatelli, & Smith, 2018)</p>

<p>Scarcity (théorie des ressources)</p> <p>** ajout à cette théorie le concept d'embeddeness</p>	<p>Cette théorie réfère au choix de la franchise comme moyen de croissance et d'expansion.</p> <p>Elle se caractérise par le manque de disponibilité des ressources nécessaires au maintien de la vie et/ou à une certaine qualité de vie.</p> <p>Cette théorie est utilisée particulièrement en économie.</p>	<p>(Oxenfeldt & Kelly, 1969) (Castrogiovanni, Combs, & Justis, 2006) (Beckmann & Zeyen, 2012) (Zafeiropoulou & Koufopoulos, 2013) (Giudici, Combs, Cannatelli, & Smith, 2018)</p>
<p>Microcosme et macrocosme de Hayek</p>	<p>Le microcosme se concentre sur les interactions sociales caractérisées par des relations personnelles en face à face et des normes informelles.</p> <p>Le « macrocosme » englobe les interactions complexes et multiples qui ont lieu dans la société au sens large. Ici, les individus poursuivent leurs propres objectifs pluralistes, mais dans le cadre de règles formelles et informelles.</p>	<p>(Beckmann & Zeyen, 2012) (Belinda Maciejewskia, Mirou Jaanaa, Erin Keely, Lois Crowe, Clare Lidd, 2018)</p>
<p>Friendchise</p>	<p>La franchise sociale se base sur l'amitié entre les deux parties</p>	<p>(Beckmann & Zeyen, 2012)</p>
<p>Capital social</p>	<p>Le capital social se définit par la somme des ressources actuelles et potentielles, qui sont soit intégrées, dérivées ou disponibles à travers le réseau de relations que possède un individu ou une unité sociale.</p>	<p>(Volery & Hackl, 2010)</p>

2.2.1 Ressource Scarcity et Agence Theory

La théorie des ressources (resource scarcity) et la théorie de l'agence (agence theory) sont les théories les plus souvent citées dans la littérature de la franchise sociale. En effet, Oxenfeld et Kelly (1969) sont les premiers à proposer *resource scarcity* pour expliquer le choix de la franchise comme moyen de croissance. Pour en donner une définition simple, *resource scarcity* est une théorie largement utilisée en économie (Safeopedia, 2018.). Elle se caractérise par le manque de disponibilité des fournitures nécessaires au maintien de la vie et/ou à une certaine qualité de vie. *Scarcity* (rareté) suppose notamment que les êtres humains, ayant des besoins illimités, se doivent de trouver un moyen de les satisfaire en utilisant des ressources rares (*scarce resource*) (safeopedia, n.b.). La pénurie de ressources (*scarcity resource*) peut être causée par le changement climatique, la déforestation ou toute autre forme de dommages environnementaux. La pollution, par exemple, peut transformer une ressource déjà abondante telle que l'eau potable, en une ressource rare. De même, en raison de la déforestation, le bois d'œuvre pourrait devenir une ressource rare.

En innovation sociale, *resource scarcity* fait référence aux ressources en capital et en gestion permettant un développement rapide de la franchise sociale (Beckmann & Zeyen, 2012). En d'autres mots, les entrepreneurs opteront pour la franchise en réponse à une pression à réaliser des économies d'échelle rapidement alors que les ressources présentes ne le permettraient pas (Combs & Ketchen, 1999). Effectivement, lorsque les entreprises sont très jeunes et de petite taille, il est difficile de mobiliser des capitaux par l'intermédiaire de marchés financiers traditionnels (prêts, obligations et/ou actions par exemple). Il est également complexe de développer les compétences managériales requises et recherchées pour assurer une bonne gestion de la franchise. (Shane, 1996, cité par Castrogiovanni, Combs et Justis, 2006). D'ailleurs, Shane (1996) affirme que les nouvelles entreprises peuvent manquer de connaissances locales nécessaires à leur expansion ou avoir du mal à acquérir le talent de gestion requis pour l'expansion. C'est pour ces raisons que plusieurs choisiront l'option de la franchise comme mode d'expansion rapide puisque le risque financier est en grande partie pris en charge par

les franchisés. Ainsi, un entrepreneur local ayant du succès et un modèle d'affaires qui fonctionne pourra croître rapidement, et ce, avec moins de ressources (Combs & Ketchen, 1999). À titre d'exemple, une entreprise avec un seul point de vente ne générerait pas suffisamment de trésoreries pour financer rapidement l'ouverture de 10 nouveaux points de vente ou pour former rapidement des gestionnaires pour ces points de vente. Néanmoins, une expansion rapide, via le franchisage, pourrait permettre de créer des économies d'échelle nécessaires et ainsi, concurrencer efficacement les entreprises déjà établies (Castrogiovanni, Combs, & Justis, 2006).

Pour poursuivre, la théorie de l'agence analyse les difficultés qui peuvent survenir à la suite de l'embauche d'un employé, à qui on impose des tâches managériales (Beckmann & Zeyen, 2012). En effet, ayant accès à beaucoup d'informations, cet employé pourrait les utiliser à des fins personnelles et au détriment des intérêts de son directeur et/ou de l'entreprise (Eisenhardt, 1989). Or, cette théorie se questionne à savoir comment gérer les problèmes liés à la relation entre employés et employeurs, qu'on appelle *moral hazard*, dans le cadre d'un contrat contractuel (Beckmann & Zeyen, 2012). *Moral hazard* se produit lorsqu'un employé abuse de ses avantages en matière d'accès à l'information privilégiée pour son propre intérêt par exemple, en gardant secrètes des informations potentiellement importantes à la production (Beckmann & Zeyen, 2012).

Ensuite, une des suppositions de la théorie de l'agence est l'asymétrie de l'information entre le franchiseur et le franchisé : le franchisé peut cacher des informations au franchiseur (Bengt Holmström, 1979). En effet, leur relation étant purement contractuelle et économique, il est difficile de contrôler les intentions du franchisé. Ce dernier se voit donc classifié d'opportuniste. De ce fait, même si le risque d'un *moral hazard* est diminué par le fait que le franchisé est un partenaire dans le cadre d'une franchise, et non un employé, il est tout de même nécessaire de mettre en place des mécanismes de contrôle pour prévenir ces risques. Afin de bien comprendre le fondement de cette théorie, voici quelques définitions, selon (Volery & Hackl, 2010) qui lui sont propres :

- Danger moral-(Moral Hazard) : Une mauvaise sélection de franchisés peut causer des risques moraux tels que :
 - i. *Free-riding*: risque de choisir des agents qui détournent les ressources et qui ne fournissent pas assez d'efforts.
 - ii. *Shirting*: risque de sélectionner des agents inadaptés pour les résultats souhaités.
 - iii. *hold-up* : risque d'inégalité de force de négociation entre les partenaires.

Dans le contexte de la franchise, et plus particulièrement de la franchise sociale, la théorie de l'agence se concentre sur la relation entre le propriétaire de la société d'origine (principal-chef d'entreprise ou franchiseur dans le cas de ce travail) et le dirigeant d'une filiale locale (agent, ou franchisé dans notre contexte) (Giudici, Combs, Cannatelli, & Smith, 2018). Cette théorie permet d'expliquer et de résoudre les problèmes liés aux relations entre les chefs d'entreprise et leurs agents. Les franchiseurs délèguent souvent le pouvoir décisionnel aux franchisés. Étant donné que plusieurs décisions ayant une incidence financière sont prises par les franchisés, des divergences d'opinions et d'intérêts peuvent survenir. Effectivement, par définition, le franchisé utilise les ressources du franchiseur. Par contre, ce dernier, prend peu ou pas de décisions concernant le fonctionnement quotidien de la franchise et le franchisé encourt peu ou pas de risques, car toute perte sera supportée par le franchiseur (Investopedia, 2020). C'est ce que l'on appelle parfois le problème principal-agent. Dans le cadre de ce mémoire, ce qui nous intéresse c'est l'embauche d'un franchisé social.

Il existe deux avantages fondamentaux à la gestion d'une relation franchiseur-franchisé. Premièrement, les problèmes qui peuvent survenir avant l'embauche du nouvel employé sont définis comme étant des caractéristiques et des intentions cachées (Beckmann & Zeyen, 2012). En effet, lors du recrutement de personnel hautement qualifié à la gestion d'une filiale sociale, il est difficile de savoir si le candidat est

motivé, qualifié et suffisamment expérimenté pour le poste. Cependant, comme devenir franchisé est coûteux, demande du temps et n'est lucratif que si la personne travaille fort, seules les personnes possédant les caractéristiques requises sont susceptibles de postuler. La finalité n'étant pas monétaire, mais bien sociale, il est encore plus important dans le contexte d'une franchise sociale, de recruter une personne consciente de son choix. Ce mécanisme d'auto sélection permet à une organisation de recruter des entrepreneurs hautement qualifiés et motivés pour gérer une filiale à un coût d'agence limité (Hoffman & Prebble 1991; cité par Beckmann & Zeyen, 2012).

Deuxièmement, des problèmes d'intentions, d'informations cachées et de *moral hazard* peuvent survenir après l'embauche (Bengt Holmström, 1979). Une fois le contrat signé, l'organisation veut s'assurer que l'entrepreneur local agira dans son intérêt. Un gestionnaire salarié pourrait ne pas travailler aussi dur que souhaité. Les franchisés, en revanche, sont fortement incités à maximiser les revenus de la filiale, car ils y ont un intérêt personnel. Ce facteur de motivation supplémentaire peut entraîner une réduction des coûts de surveillance (Beckmann & Zeyen, 2012). D'un point de vue social, l'objectif est le même ; en étant profitable, il sera plus facile de réinvestir dans l'entreprise permettant d'atteindre les objectifs sociaux prédéfinis.

La sélection d'un partenaire en tant que franchisé est cruciale, car les contrats, même s'ils précisent les rôles et les standards, sont limités et parfois incomplets (Volery & Hackl, 2010). Il est important de s'assurer, pour un bon filtrage, que les compétences spécialisées du franchisé et ses valeurs comme la confiance et l'engagement, soient partagées. Le tout permettra de minimiser les risques de comportement opportunistes, et donc, un excellent transfert d'information entre le franchisé et le franchiseur afin d'atteindre l'objectif principal. (Volery & Hackl, 2010).

Finalement, la franchise n'est pas une solution parfaite aux problèmes de mandataire (Beckmann & Zeyen, 2012). Par exemple, un système de franchise ne peut pas totalement réduire les asymétries d'informations et le *moral hazard*. Généralement, le franchisage peut entraîner des coûts d'agence *free-ridings effects* (Volery & Hackl,

2010) c'est-à-dire que l'agent utilise des ressources telles que la marque, les connaissances ou les éléments matériels du franchiseur sans les payer de manière adéquate ou même en abuser. Cela peut également se produire si un franchisé utilise les connaissances et la formation reçues du franchiseur, résilie le contrat et lance un concurrent.

En résumé, la théorie de l'agence suggère que la relation franchiseur- franchisé est primordiale pour le bon fonctionnement de la franchise. Aussi, la bonne entente entre les deux parties est encore plus importante à la viabilité de l'organisation.

Ceci dit, selon Zafeiropoulou & Koufopoulos (2013), les deux théories présentées, soit *resource scarcity* et la théorie de l'agence, sont insuffisantes en soi pour expliquer et comprendre le phénomène de la franchise sociale. Les auteurs ont donc rajouté l'*embeddedness* aux deux théories. Pour eux, l'*embeddedness* est ce qui caractérise la franchise sociale. Le fonctionnement d'une économie ne peut être compris de manière dissociée du monde social dans lequel elle est ancrée. Les organisations et les institutions spécifiques doivent être comprises comme faisant partie de structures institutionnelles et/ou sociales. Plus précisément, le concept d'*embeddedness* aide à décrire et à expliquer comment différentes institutions et contextes interagissent et peuvent se compléter ou entrer en conflit bien qu'elles suivent apparemment leurs propres logiques et règles distinctes.

Les auteurs soutiennent que les franchises sociales sont des structures hybrides incorporant des marchés et des hiérarchies (Williamson, 1991 ; cité par Fiori A. Zafeiropoulou & Dimitrios N. Koufopoulos 2013). En d'autres mots, les franchises sociales sont des organisations de réseaux enracinés dans des relations spécialisées d'échange coopératif. Granovetter (1985) est le premier à parler du concept d'*embeddeness*. Il soutient que les institutions et le comportement des organisations ne peuvent être étudiés de manière indépendante, car ils sont formés par des relations sociales continues. Ce sont d'ailleurs les réseaux de relations sociales qui produisent

les normes relationnelles telles que la confiance et l'engagement. Les acteurs se voient intégrés dans des relations interconnectées de réseaux sociaux et font face à des ensembles d'opportunités et de contraintes différentes de ceux qui n'en ont pas. Or, l'*embeddedness* est le concept fondamental qui caractérise l'aspect social de la franchise.

Pour conclure, ce concept est complémentaire à la théorie des ressources et à la théorie de l'agence. On comprend donc l'importance des relations sociales notamment dans le cadre de la franchise sociale.

2.2.2 Théorie Hayékien

Hayek (1988) distingue deux formes paradigmatiques de l'ordre social. D'une part, il y a la logique du petit groupe ou du microcosme et d'autre part, il y a la logique du grand groupe ou macrocosme. Le microcosme se concentre sur les interactions sociales caractérisées par des relations personnelles en face à face et des normes informelles. Pour Hayek, les petits groupes sont connectés ; leur coordination repose sur l'objectif commun de tous les membres du groupe. Cette dynamique de petits groupes était la logique dominante qui a façonné l'homme à l'âge de pierre lorsque les habitants vivaient en petits groupes de chasseurs et de cueilleurs. Pour Hayek, l'altruisme et la solidarité sont des instincts résiduels de cet héritage. La logique du microcosme est encore d'actualité aujourd'hui dans de petits groupes tels que la famille, où nous partageons toujours une identité collective forte et où nous interagissons sur la base de relations personnelles face à face. Hayek affirme que la société moderne repose sur la logique très distincte du macrocosme.

Le macrocosme englobe les interactions complexes et multiples qui ont lieu dans la société au sens large. Les individus poursuivent leurs propres objectifs, mais dans le cadre de règles formelles et informelles. Leur coordination ne repose pas sur des relations personnelles, mais sur des interactions impersonnelles, voire anonymes. Un

exemple typique est celui des marchés capitalistes modernes. Sur les marchés mondiaux, des millions de personnes interagissent de manière complexe, souvent sans se connaître (Beckmann & Zeyen, 2012). Pourtant, il y a de l'ordre et de la coordination. Cet environnement ne repose pas sur la poursuite collective d'objectifs communs, mais sur la poursuite d'objectifs individuels coordonnés par des règles.

Pour Hayek (1988), l'un des principaux défis des hommes modernes consiste à vivre simultanément dans les deux types de « cosm », le micro et le macro. Nous devons (ou voulons) pouvoir vivre en famille et interagir sur des marchés anonymes. Hayek souligne que des frictions surviennent lorsqu'une logique est appliquée de manière inappropriée au domaine de l'autre. Il avertit avec force que si nous appliquons la logique des petits groupes à la société et essayons de planifier, par exemple, l'économie comme un repas familial et de décider directement à qui revient la part du gâteau, nous détruirons le fonctionnement de marchés efficaces. Inversement, nous allons détruire nos petits groupes intimes si nous essayons, par exemple, de mener notre vie de famille de la même façon que nous commandons nos marchés au moyen de prix et de ventes aux enchères anonymes.

Cette distinction explique pourquoi les entrepreneurs sociaux réussissent souvent lorsque leurs entreprises sociales sont petites, car elles s'appuient sur une logique de groupe restreint, mais rencontrent des difficultés lors de l'adaptation des opérations à la logique de grand groupe (Beckmann & Zeyen, 2012).

Des conflits entre les logiques du microcosme et du macrocosme ont tendance à survenir, car ceci implique d'atteindre des milliers de clients dans des endroits totalement différents. Plusieurs entreprises sociales s'appuient sur la logique du microcosme dès sa création. Par la suite, du moment que l'entreprise souhaite gagner en expansion, elle commence à rencontrer des difficultés. C'est à ce moment que l'entreprise se déplace vers le macrocosme.

Selon les auteurs, la distinction que propose Hayek entre la logique des petits groupes et celles des grands groupes offre une nouvelle perspective quant à l'utilisation de la franchise sociale comme une stratégie d'expansion, et ce, pour trois raisons spécifiques : le franchisage permet une mise à échelle sans forcer la croissance de l'organisation, l'implantation d'une franchise sociale aborde les défis spécifiques de la rareté des ressources et le franchisage peut atténuer certains problèmes d'agence. Nous abordons ces trois raisons plus en détails dans les prochaines sections.

2.2.2.1 Franchisage social comme moyen d'évolution sans croissance organisationnelle

La franchise sociale offre aux entrepreneurs sociaux un moyen de se développer sans l'expansion organisationnelle. En effet, la franchise est une duplication de l'entreprise originale ou mère. Plus précisément, elle reproduit les conditions des petits groupes de manière locale. Les auteurs nous expliquent donc qu'un manager d'une franchise se voit intégré dans un système de gestion plus impersonnel. Ainsi, les bénévoles et employés locaux ont moins de contrôle et un sentiment d'appartenance réduit. Puisque l'organisation centrale est responsable de la plupart des prises de décisions, les relations face-à-face avec la filiale deviennent moins importantes.

Une franchise sociale peut être utilisée pour séparer la logique du petit groupe de celui du grand. Malgré que la franchise sociale continue d'être basée sur des interactions de petits groupes, la portée globale du système de franchise peut établir des règles qui lui permettent de profiter des avantages en efficacité d'une organisation impersonnelle et croissante qui adhère à une logique de grand groupe. Comme résultat, le franchisage social permet de réduire la complexité et d'accroître la transparence dans l'entreprise locale, même lorsque la complexité et la portée de l'organisation globale s'accroissent. Si la valeur du modèle de création de l'entrepreneur social dépend d'une culture de petit groupe, une séparation systématique des logiques de petit et de grand groupe peut être la clé du succès d'une expansion. (Beckmann & Zeyen, 2012)

2.2.2.2 Franchise sociale et défis spécifiques de la rareté des ressources.

Comme toute entreprise, les entreprises sociales ont besoin de capital pour grandir. Puisque plusieurs entreprises sociales sont sous-financées, le franchisage social a été mentionné comme moyen afin de surmonter cette situation (Tracey & Jarvis, 2007 cité par (Beckmann & Zeyen, 2012)). Comme discuté plus haut, l'importance de la théorie de la rareté des ressources est largement basé sur la rareté du capital financier (Oxenfeldt & Kelly, 1969). Bien que cet aspect semble essentiel, la perspective hayekienne démontre qu'il est possible d'adapter la théorie de la rareté des ressources.

Dans ces entreprises sociales qui opèrent selon une logique de petits groupes, un aspect clé est le capital social. Les personnes coopèrent non pas pour un salaire, mais parce qu'elles partagent un sentiment d'appartenance et croient en la même mission (Kreutzer & Jager, 2011). Comme tout autre capital, le capital social est rare. En adaptant la théorie de la rareté des ressources d'Oxenfeldt et Kelly (1969), Beckmann et Zeyen (2012) suggèrent que le franchisage social peut être un moyen de surmonter le manque de capital social. En fait, il est plutôt difficile pour une organisation opérant de manière centralisée de trouver, de mobiliser ou d'accroître son capital social lorsque l'organisation s'étend à une autre ville. De plus, les auteurs soutiennent que, similairement au capital financier dans le franchisage commercial, un franchisé social serait enclin à démarrer une filiale seulement s'il était déjà familier avec l'environnement local et déjà impliqué dans les réseaux sociaux, et ainsi être capable d'instituer la mentalité de petits groupes dès le départ.

Pour appuyer cet argument, Beckmann et Zeyenn (2012) affirment que les franchisés sociaux dirigent habituellement déjà une organisation locale et utilisent la franchise comme un complément (Montagu, 2002). Cela implique qu'ils aient déjà amassé du capital social qui peut être utilisé afin de soutenir la création d'une franchise. Dans une étude de Beckmann et Zeyenn réalisée en 2011, presque tous les entrepreneurs sociaux

qui utilisent le franchisage social ont rapporté que les franchisés les avaient approchés de manière proactive, indiquant un fort effet d'auto sélection. Ils ont donc été suscités, car ils étaient déjà socialement actifs dans la communauté où ils opèrent.

En bref, la création d'une entreprise sociale via le franchisage peut être une stratégie efficace pour surmonter le problème de l'accès Zeyen et Beckmann (2011), limité au capital social. Aussi, cela rend plus facile un processus d'auto sélection qui aide les franchiseurs sociaux à trouver des franchisés qualifiés et motivés.

2.2.2.3 La franchise sociale & la théorie de l'agence.

Dans le franchisage commercial, la théorie de l'agence est employée pour étudier les difficultés provenant des conflits d'intérêts entre franchiseur et franchisé puisque les deux parties sont considérées comme n'étant intéressées que par leurs intérêts privés. La plupart de la littérature souligne que l'entrepreneur social n'est pas intéressé par des gains personnels, mais plutôt motivé par une profonde mission sociale (Dees & Anderson, 2006). Ainsi, on pourrait argumenter qu'une franchise sociale ne ferait pas face aux mêmes problèmes principal-agent que les franchises commerciales.

2.2.2.3.1 Friendchise

Le fondateur de *Dialogue Social Entreprise* a déclaré qu'il ne dirige pas une franchise, mais une « friend-chise » (Heinecke, 2011). Il est intéressant de noter que le terme « friend-chise » implique que le système de franchise soit caractérisé non pas par les relations impersonnelles et les règles formelles, mais par des relations personnelles typiques du microcosme de Hayek. En effet, Heinecke déclare que sa franchise est construite sur l'amitié.

De ce fait, les relations de franchiseurs-franchisés sociaux suivent une mentalité de petit groupe. Les résultats empiriques de Volery et Hackl (2010) sur le franchisage

social semblent supporter cette idée. Ils ont découvert que les contrats de franchise étaient plutôt simples ou n'incluaient seulement que les éléments de base essentiels ce qui est frappant d'un point de vue de la théorie d'agence. Ces systèmes de franchises comprennent souvent des produits complexes de haute qualité et une asymétrie de l'information considérable. Donc, afin de limiter les comportements opportunistes, la théorie de l'agence prédirait que les deux parties seraient disposées à investir dans des contrats relativement détaillés (Alchian & Woodward, 1988; cité par Zeyen et Beckmann (2011)).

Le système de franchisage social a le potentiel d'éviter les comportements opportunistes, mais pas seulement parce que les franchisés et franchiseurs sociaux sont soi-disant de proches amis. La mentalité de petits groupes, faisant partie de l'entreprise locale, sert comme équivalent fonctionnel aux contrats détaillés entre le franchiseur et le franchisé. L'argument est simple : si le modèle d'affaire d'une franchise sociale dépend de la mobilisation des ressources via une mentalité de petit groupe axée sur une mission, alors les employés, bénévoles et autres partisans locaux agissent automatiquement comme de forts mécanismes de contrôle. Munis du savoir local, ils observent le comportement du franchisé sur une base quotidienne. De plus, ils peuvent aussi réprimer toute dérogation à la mission de l'organisation via les mécanismes de rétroaction tels que le départ ou leur voix (Hirschman, 1970). Comme moyen d'articuler leurs critiques, les gens peuvent soit quitter un contexte d'interaction, par exemple, en quittant leurs emplois, en arrêtant d'acheter les produits, ou en mettant fin à leurs contrats avec cette organisation, ou encore en donnant voix à leur mécontentement en organisant notamment des manifestations ou en se plaignant à la compagnie.

Appliquant ces options à un petit groupe de franchise sociale, les bénévoles et autres partisans peuvent punir un abus de la mission soit en quittant l'organisation (départ), soit en faisant appel au franchiseur original (voix), menaçant ainsi ultimement la survie de l'entreprise. Une mentalité de petit groupe hayekien peut donc créer des effets d'auto

surveillance pour une franchise sociale. Cette situation est différente du franchisage commercial. Si un restaurant d'une grande chaîne vendait de faibles quantités de son produit, les employés n'en seraient pas forcément contents puisqu'éventuellement, cela pourrait mener à la fin de leur emploi si l'entreprise n'est pas rentable. Par contre, peu d'entre eux voudraient rapporter cette rupture de contrat au quartier général de la compagnie (voix) ou quitteraient leurs emplois (départ). Même si certains le faisaient, ils pourraient être remplacés facilement. Cependant, si une franchise sociale violait l'éthique importante à la mission, cela éroderait drastiquement sa légitimité, ce qui lui coûterait des ressources qui ne peuvent pas être facilement remplacées. (Beckmann & Zeyen, 2012)

En d'autres termes, la logique du petit groupe d'Hayek peut résoudre les problèmes des caractéristiques cachées et des intentions cachées lors du recrutement de franchisés. À cause de leur mission sociale partagée, l'alignement des buts peut potentiellement être atteint plus facilement. Une organisation à but non lucratif qui s'applique à devenir le franchisé d'une autre organisation dans le même type de travail le fait parce qu'elle perçoit les buts des deux organisations comme étant similaires ou complémentaires.

En bref, la réplique de la mentalité de petit groupe via le franchisage social peut-être une stratégie efficace pour réduire les coûts d'agence. Plus fort est la logique de petits groupes dans la filiale, plus bas sont les coûts d'agence. Cela explique la brièveté de plusieurs contrats de franchisage social et l'idée de « friend-chisage » de Heinecke

2.2.3 Théorie du capital social

Volery et Hack (2010), passent en revue différents modèles pour expliquer le fonctionnement d'une franchise sociale, notamment par la théorie du capital social. Interdisciplinaire et hétérogène, la théorie du capital social se définit par la somme des

ressources actuelles et potentielles, qui sont soit intégrées, dérivées ou disponibles à travers le réseau de relations que possède un individu ou une unité sociale.

Le capital social peut être abordé soit d'un niveau macro ou micro (Lin, 2001 cité par (Volery & Hackl, 2010)). Au niveau macro, le capital social est reconnu comme un bien ou un actif collectif produit par un groupe de personnes. C'est ce que l'on appelle la perspective interne, car les relations au sein des systèmes sociaux sont au centre de l'analyse. Le capital social peut aussi être abordé d'un point de vue micro lorsque l'accent est mis sur les individus plutôt que sur les groupes. Il est question ici de perspective externe, car elle traite des individus dans le cadre d'un réseau de relations.

De plus, deux attributs de dimensions du capital social permettent d'établir une base théorique à l'analyse d'une franchise sociale : la dimension structurelle et la dimension relationnelle (Volery & Hackl, 2010). La première fait référence aux modèles de relations au sein d'un groupe social dont l'aspect principal est l'accès aux ressources des autres membres. La seconde, quant à elle, réfère à la substance et à la qualité des relations. Les ressources sont intégrées ou disponibles/activées à travers les relations. Il s'agit de la confiance, de l'identité et des normes (attribution de droits dans laquelle le contrôle d'une action est détenu par des acteurs autres que ceux qui l'exécutent) dont la réciprocité où un individu doit retourner la faveur d'un autre (Volery & Hackl, 2010).

2.3 Franchise commerciale versus franchise sociale

Afin de cerner les assises de cette recherche, il est important de comprendre les ressemblances et les différences entre une franchise commerciale et une franchise sociale. La section qui suit nous permettra de tracer un portrait global des deux modèles d'affaires mettant un accent particulier sur la franchise sociale qui est au cœur de ce travail de recherche.

2.3.1 Franchise commerciale

La franchise dite commerciale est une forme d'expansion organisationnelle qui aide à multiplier rapidement la propagation d'une organisation sur divers territoires. Cette expansion se produit principalement dans les organisations à but lucratif à des fins commerciales (Sivakumar & Schoormans, 2011). Ainsi, l'objectif est d'accroître la profitabilité de l'entreprise par le biais de la franchise. En règle générale, la franchise commerciale est une relation entre deux organisations (Brown & Dev, 1997), à savoir le franchiseur et le franchisé. Cette relation est formalisée par un contrat. Voici la définition que lui donne Entreprise Canada (2020) :

Le franchisage constitue un moyen pour distribuer des produits et des services. Le propriétaire initial de l'entreprise (le franchiseur) octroie une licence d'utilisation de sa marque de commerce ou de son appellation commerciale en échange de certains frais. La personne qui achète une franchise (le franchisé) obtient le droit d'utiliser le nom commercial et le système opérationnel du franchiseur pour lancer son entreprise. En tant que franchisé, il paye au franchiseur un certain montant (redevances) provenant des profits de sa franchise. Habituellement, le franchiseur conclut un contrat de franchise avec le franchisé dans lequel les modalités d'exploitation de la franchise sont précisées. (consulté le 12 janvier 2020)

On comprend donc rapidement que la franchise sociale provient de la franchise commerciale. En effet, bien qu'il existe des différences distinctes entre la franchise sociale et la franchise commerciale, il existe aussi de grandes similitudes. Dans les deux cas, il est nécessaire d'avoir un modèle d'entreprise normalisé avec un concept social ou économique qui doit être décrit dans un manuel opérationnel; il est obligatoire d'avoir un contrat de franchise, il faut utiliser le nom de la marque du franchiseur, être ouvert à une formation et au soutien continu, contribuer au système de suivi de la qualité, respecter la structure de redevance du franchisé, si possible, avoir un système de communication ouvert et d'échange d'information (Zafeiropoulou & Koufopoulos, 2013).

En d'autres mots, le contrat signé par le franchiseur et le franchisé stipule les obligations et les droits des deux parties. Le franchiseur se doit d'offrir de son temps via des formations

et un soutien constant afin d'assurer une certaine standardisation. Le franchisé, quant à lui, se doit de verser des redevances, d'utiliser les procédures déjà mises en place par le franchiseur ainsi que la bonne utilisation de la marque. S'expandre via la franchise permet de limiter le coût et le risque financier puisqu'une partie des coûts est prise en charge par le franchiseur et le franchisé (TIESS, 2016). Des franchises, on peut penser notamment à McDonald's, ou à Starbucks qui ont une image de marque, un service clientèle et des lieux qui se ressemblent, peu importe la ville ou le pays où ils se trouvent. Il y a donc une certaine uniformisation et standardisation qui permet le succès de ces franchises de renom international.

2.3.2 Franchise sociale

2.3.2.1 Définition et mise en contexte

Le concept et le fonctionnement de la franchise commerciale sont de plus en plus appliqués aux entreprises sociales, ce que l'on appelle la franchise sociale. En effet, certaines organisations sociales qui ont besoin de se développer cherchent à reproduire les modèles d'affaires commerciales traditionnelles.

Le concept de franchise sociale est de plus en plus recensé à travers le monde, et ce dans différents secteurs d'activités comme la production biologique, l'alimentation ou encore la restauration. En Europe, la franchise sociale emploie à ce jour un peu plus de 22 000 personnes, ce qui représente un chiffre annuel de 600 mille millions d'euros constituant un poids important pour l'économie Européenne (TIESS, 2016). La franchise sociale étant en émergence, les chercheurs s'y intéressent de plus en plus et des publications scientifiques commencent à être produites sur le sujet. La population en générale montre également un intérêt grandissant pour la franchise sociale. En Angleterre, en 2011, 95 franchises sociales étaient enregistrées (TIESS, 2016). Il y a de plus en plus d'organismes, de conférences ou encore de sites Internet sur le sujet permettant à tous de se familiariser avec le concept et de faciliter aussi un certain partage de connaissances entre franchisés et

franchiseurs sociaux (TIESS, 2016). Si l'Europe semble bien reconnaître la franchise sociale, la réalité au Canada et Québec est tout autre. En effet, peu de recherches sur le sujet ont été menées, et les OBNL en général ne connaissent pas le concept (TIESS, 2016). En revanche, leur intérêt peut tout de même être présent.

L'exemple le plus populaire et documenté de la franchise sociale se situe dans le secteur de la santé, notamment sur le continent africain. En effet, le secteur privé de la santé représente un large éventail de prestataires, des guérisseurs traditionnels, aux cliniques, en passant par les pharmacies. Le prix attaché aux soins varie de pays en pays et, pour certains pays à faible revenu, avoir accès à des soins de santé adéquat est un luxe. Cette crise a créé les modèles de franchises sociales dans le domaine de la santé qui applique les principes commerciaux de la franchise pour atteindre des objectifs sociaux. Ainsi, une agence, aussi appelée franchiseur, crée et commercialise une marque pour certains soins cliniques et produits de santé. Cette agence offre donc l'utilisation de la marque et l'accès à des services subventionnés (UCSF, 2016). Ces prestataires de soins acceptent de recevoir des formations périodiques et un suivi de la performance, et sont maintenant reconnus en tant que franchisés.

Afin de bien comprendre le fonctionnement de ces cliniques, la figure 2.2 illustre la complexité de ces franchises en Afrique.

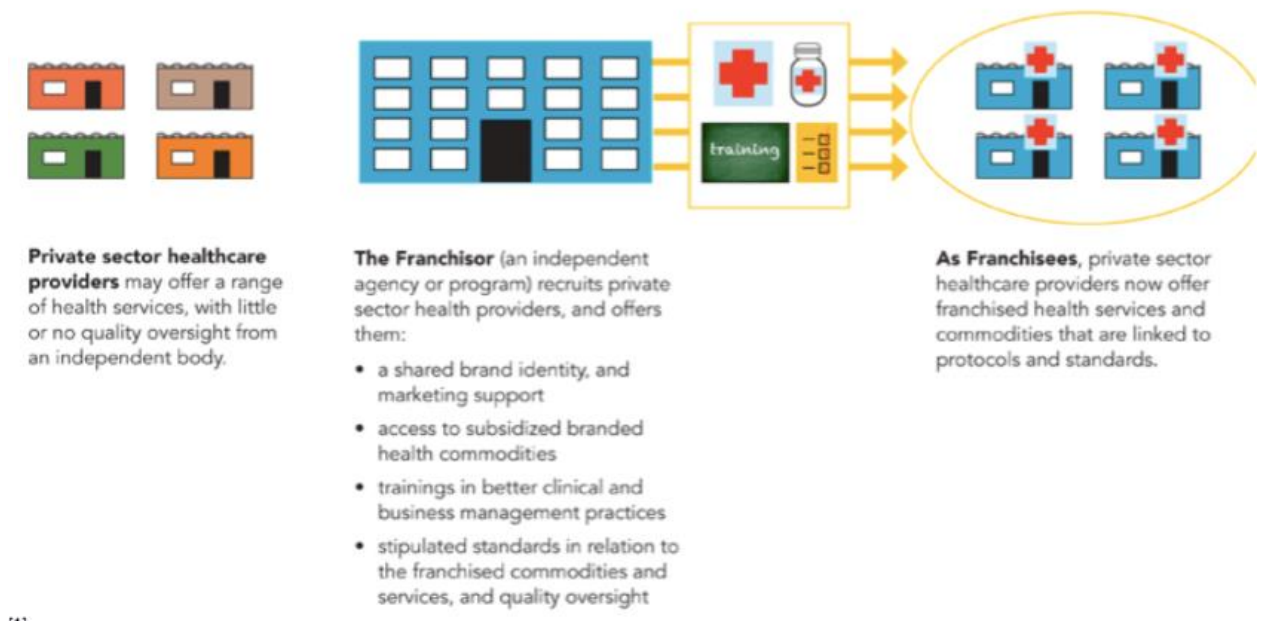


Figure 2.2 : Modèle de la franchise sociale d'une clinique

Source : Global Health Group, 2015, p. 1

À la lumière de cette figure, on comprend que le franchiseur qui généralement est une agence indépendante recrute des prestataires de santé du secteur privé et leur propose une identité de marque et un soutien marketing, l'accès à des produits de santé de marque subventionnés, des formations à de meilleurs pratiques de gestion clinique et commerciales et finalement, à une normalisation des standards des produits et services afin de garantir une certaine qualité. Par la suite, le franchisé, provenant du secteur privé, offre un service de santé respectant les protocoles et les normes établies par le franchiseur.

2.3.2.2 Les particularités de la franchise sociale

Les franchiseurs commerciaux utilisent généralement la qualification financière, l'expérience et les capacités de gestion, l'éducation formelle, ainsi que l'attitude et la personnalité comme principaux critères de sélection des franchisés. La sélection des franchisés sociaux est une étape importante dans la réussite du franchisage social (Sivakumar & Schoormans, 2011). On peut s'attendre à une importante différence quant à la sélection des franchisés dans le domaine

social en raison de la nature non commerciale de la franchise. En effet, le franchisé social a une vision et un objectif social, comparativement à un franchisé commercial qui lui, aura une aspiration monétaire.

La franchise sociale accorde une importance principalement sur l'impact social, tandis que la franchise commerciale met l'accent sur l'optimisation de la rentabilité. Dans la franchise sociale, l'accent est mis principalement sur les avantages pour la société. Un franchisé social ne partage pas le risque d'investissement contrairement à la franchise commerciale. Ce sont les relations entre le franchiseur et franchisé qui dominent les contrats des franchises sociales. (Tracey & Jarvis, 2007; Sivakumar & Schoormans, 2011)

Les donateurs constituent une entité importante dans le contexte de la franchise sociale (Tracey & Jarvis, 2007) puisqu'ils financent en partie les activités des franchisés. Les franchisés de certaines zones locales sont confrontés à une concurrence dans la collecte de fonds provenant du même *pool* de donateurs. La capacité des franchisés à attirer des donateurs devient donc cruciale (Fiedler & Wight, 2003). Compte tenu de cette concurrence féroce, le franchisé joue un rôle essentiel dans le succès de la franchise. Contrairement à la franchise commerciale où la marque de la franchise du franchiseur est un atout majeur, le franchisage social dépend essentiellement de la performance du franchisé (Gessner & Morisseau, 1980). Ainsi, la sélection des franchisés devient significative (Sivakumar & Schoormans, 2011).

2.3.2.3 Clés du succès et échec de l'implantation d'une franchise sociale

La littérature existante sur la franchise est rare en matière de franchise sociale. Ceci dit, depuis quelques années, plusieurs chercheurs se sont penchés sur le sujet. Un document réalisé par le TIESS en 2016 nous explique les facteurs de succès et d'échec pour l'implantation d'une franchise sociale. L'échec de l'implantation d'une franchise sociale peut être dû à la faible connaissance du modèle, au manque de ressources financières, aux enjeux liés à la préservation du concept et de la marque, au mauvais choix du partenaire, à la résistance à l'interne ou encore au fait de se franchiser à plusieurs endroits en même temps :

- 1) **Faible connaissance du modèle** : Certains investisseurs ont une mauvaise compréhension du modèle de franchise sociale et peuvent avoir la fausse croyance qu'une entreprise à enjeux sociaux ne serait pas bénéfique financièrement à long terme, ce qui rend la recherche d'investisseurs et/ou de dons difficile.
- 2) **Manque de ressources financières** : Les entreprises à vocation sociale peinent à trouver du financement, des dons et/ou des subventions en raison du manque de connaissances.
- 3) **Enjeux liés à la préservation du concept et de la marque** : Le mauvais fonctionnement de la franchise peut nuire à sa rentabilité. Un franchisé qui manque à la protection de l'image de marque, des procédures et des normes mises en place par le franchiseur peut engendrer de graves répercussions telles que le mauvais fonctionnement de la franchise sociale. Effectivement, une franchise qui ne fonctionne pas bien nuira aux autres franchises.
- 4) **Mauvais choix du partenaire** : Le choix du franchisé est crucial. Il est important que la personne choisie comprenne bien l'enjeu social du secteur ainsi que les responsabilités qu'il tiendra afin de bien mener l'implantation de la franchise sociale. La personne doit être en mesure de jongler entre l'objectif social et financier.
- 5) **Résistance à l'interne** : Comme dans toute organisation, la résistance au changement est une situation commune. Cependant, du point de vue de la franchise sociale, les partenaires et acteurs sociaux qui résistent sont souvent ceux qui ne veulent pas perdre l'appartenance locale que possède l'entreprise.
- 6) **Se franchiser à plusieurs endroits en même temps** : Le fait de s'expandre simultanément et sur un vaste territoire peut nuire à l'organisme puisqu'il n'est pas possible d'apprendre de nos erreurs pour le futur. Il vaut mieux initier un projet à la fois, ce qui permettra de mieux comprendre et cerner le projet et ainsi être plus efficace pour les futurs projets. Aussi, la maison mère ou fondatrice ne détient pas toujours les outils pour des expansions rapides, ce qui peut nuire à l'organisation.

À titre d'exemple, on peut penser à l'entreprise Aspire qui doit son échec à son désir de s'expandre rapidement. Cette entreprise sociale fut fondée en 1998 à Bristol et avait pour mission de venir en aide aux sans-abri. C'est entre 2000 et 2001 que les dirigeants ont décidé d'ouvrir 9 nouvelles franchises à travers le Royaume-Uni, soit 2 ans après la naissance de l'entreprise (Tiess, 2016). À la suite de cela, l'entreprise était incapable d'atteindre ses objectifs car elle n'était plus viable. Quatre ans plus tard, tout a dû être fermé. Il semblerait que les produits qu'ils ont créés ne répondaient pas au besoin du consommateur local. On en déduit que les efforts des haut placés se sont concentrés sur cette expansion rapide, au lieu de s'occuper de leur source de revenu premier, soit le produit vendu.

Selon TIESS 2016, les principales clés du succès de l'implantation d'une franchise sociale correspondent à préciser les motivations derrière la volonté de se franchiser, être à l'écoute des parties prenantes et des employés, établir une relation de confiance avec les différents acteurs impliqués au changement d'échelle ainsi que choisir le bon franchisé :

- 1) **Préciser les motivations derrière la volonté de se franchiser** : Il est important de connaître les raisons qui poussent les gestionnaires à se franchiser, ce qui permettrait de bien cerner et comprendre l'objectif de la franchisation, et qui permettrait, par la même occasion, d'anticiper les difficultés éventuelles.
- 2) **Être à l'écoute des parties prenantes et des employés** : Avant d'apporter tout changement, il est primordial de bien comprendre les aspirations et points de vue des parties prenantes et des employés puisque leur soutien et leur collaboration sont essentiels à la franchise sociale.
- 3) **Établir une relation de confiance avec les différents acteurs impliqués dans le changement d'échelle** : La relation de confiance est la clé du succès à l'implantation d'une franchise sociale. Si les partenaires, donateurs, employés et collaborateurs ont une confiance envers le projet, qu'il existe des liens étroits

et solides entre tous, la franchise sociale aura des chances de survivre plus longtemps.

- 4) **Choisir le bon franchisé** : Les critères de sélections d'un franchisé social versus commerciale sont essentiellement les mêmes. Cependant, pour la franchise sociale, il est important que la personne choisie ait une motivation sociale forte et dominante. La mission de la franchise doit être bien comprise du futur franchisé. Outre la passion sociale, la franchise doit être en mesure d'atteindre les objectifs sociaux, soit l'attraction des subventions et des dons et avoir une bonne structure de gestion des employés et de l'argent.

L'implantation d'une franchise sociale est tout aussi complexe que celle d'une franchise commerciale. La grande différence est le but social. Autant le franchisé que tout autre acteur social qui gravite autour du projet doit poursuivre cet objectif social. Le but étant de venir en aide à une communauté, et de changer les choses en innovant.

2.3.2.4 Caractéristiques de la franchise sociale

Selon le Tiess (2019), quatre caractéristiques propres à la franchise sociale permettent de la différencier des autres types d'essaimage :

- 1) Une marque commune : Il est important que les franchises sociales soient « toutes sous la même bannière ».
- 2) Un savoir-faire partagé considérable : Il faut avoir un *agencement unique de plusieurs éléments*. On pense notamment aux produits, services, approches, activités, branding, etc.
- 3) Du support en continu : Il est important d'avoir de la formation en continu, un coaching ainsi qu'un soutien en permanence.
- 4) Des outils communs : des outils communs doivent être mis en place comme la mutualisation d'outils de gestion et de communication, la mise en commun d'achats, de ressources et le partage autour des bonnes pratiques.

L'objectif de la franchise sociale n'est aucunement monétaire : elle ne cherche pas à générer de gros chiffres d'affaires, au contraire, elle vise à apporter du positif à la société dans laquelle elle opère. De ce fait, pour obtenir ces retombées positives, la franchise sociale se doit de trouver un bon équilibre entre les éléments essentiels à sa création, dont ceux énumérés ci-dessus, et les éléments qui doivent être modifiés pour permettre une bonne adaptation du modèle au contexte local assurant ainsi sa pertinence (TIESS, 2019).

2.3.3 Principe de réapplicabilité de l'innovation sociale

Après avoir discuté de l'innovation sociale en général, des franchises sociales et commerciales nous passons maintenant à la reproduction d'un programme dit *social*. Nous nous questionnons à savoir quelles seraient les conditions favorables à la réapplicabilité d'une innovation sociale. Pour ce faire, nous devons nous attarder sur le concept de la réapplicabilité. La section qui suit se concentrera sur ce terme important dans le cadre de ce mémoire.

Tout d'abord, il est important de comprendre les approches théoriques propres à la réapplicabilité. Il existe deux grands courants qui traitent de la réapplicabilité des programmes d'innovation sociale, soit l'approche universaliste et l'approche contextualiste. Le tableau 2.3 synthétise les grandes lignes de chacune des approches.

Tableau 2.3 : L’approche universaliste et l’approche contextualiste (Pozzebon & Saldanha, 2016)²

APPROCHE	PRINCIPE DE REPLICABILITÉ
Universaliste	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les points communs, car des solutions existent déjà pour tout problème social - Essayer d’être fidèle au modèle d’origine - Déconstruire, examiner et identifier les composants, développer le prototype et surveiller le programme - Établir et surveiller les normes de performance - Établir des lignes directrices claires pour le programme
Contextualiste	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier le caractère unique de chaque contexte social, culturel et économique - Favoriser l’adaptation plutôt que la répllication de type clone - Habilitier et encourager l’apprentissage autogérer - Donner de l’importance aux connaissances locales - être dans une dynamique intuitive, participative, co-créative

L’approche universaliste est fondée sur la conviction que des principes universels peuvent être identifiés et applicables à un large éventail de pratiques et de situations (Jowett et Dyer, 2012; Tomioka et Braun, 2013). Ainsi, des termes tels que transfert, diffusion ou répllication sont utilisés pour donner un sens aux processus définis à un groupe d’individus. Cette approche soutient que pour s’engager dans un processus efficace de mise à l’échelle (expansion), il faut : (1) identifier un besoin particulier dans la population ciblée; (2) identifier une « solution » existante et déjà développée, ou en développer une nouvelle par des agents externes compétents; et (3) implanter cette

² Traduction libre.

« solution » par un processus de transfert de la source au destinataire (Van Oudenhoven et Wazir, 1998).

Le second courant est l'approche contextualiste qui rejette la prémisse que les principes et concepts universels peuvent être reproduits ailleurs sans distinction (Demil et Lecocq, 2010 ; (Pozzebon & Saldanha, 2016). Effectivement, les auteurs contextualistes soutiennent que chaque contexte local possède des spécificités culturelles, économiques, historiques et sociales qui doivent être prises en compte afin d'adapter un programme social à une autre réalité, plutôt que de cloner des modèles et des pratiques. Or, l'approche contextualiste met l'accent sur les pratiques locales, les initiatives locales, la spontanéité, l'apprentissage mutuel et la résolution de problèmes (Van Oudenhoven et Wazir, 1998).

L'approche universaliste accorde donc l'importance sur le développement d'un processus de transfert qui doit être bien planifié, structuré et contrôlé, conforme à certains normes et principes (Pozzebon & Saldanha, 2016). L'approche contextualiste, quant à elle, reconnaît le caractère unique de chaque paramètre, en traitant le transfert, la diffusion ou la réplique comme un processus d'adaptation et en reconnaissant la valeur des besoins locaux et des connaissances locales (Pozzebon & Saldanha, 2016). De plus, dans l'approche universaliste, l'initiative de réapplicabilité est prise en charge par des tiers comme des agences gouvernementales, des fondations ou des commanditaires et est principalement axée sur la demande. À l'inverse, l'approche contextualiste favorise le développement d'un programme social en fonction des besoins, en mettant l'accent sur les solutions nécessaires pour la communauté locale. En d'autres termes, au lieu d'adopter des programmes et des stratégies selon une méthode descendante (top-down), l'approche contextualiste met l'accent sur l'apprentissage et l'autonomisation pour inciter les communautés à contribuer activement au processus de reproduction du programme social. Ainsi, les personnes concernées sont considérées comme des co-créateurs du processus et des solutions à

leurs problèmes sociaux (Pozzebon & Saldanha, 2016). Or, dans le cadre de ce travail, l'approche contextualiste semble la plus appropriée pour réappliquer les principes et les mécanismes des programmes d'innovation sociale d'un contexte à l'autre, sachant que le modèle réappliqué n'a pas besoin d'être fidèle à l'original.

2.3.3.1 La réapplicabilité : différences et similitudes entre les auteurs

Plusieurs chercheurs et praticiens se sont mis d'accord en affirmant qu'il est logique d'essayer de reproduire un modèle qui a fait ses preuves plutôt que de réinventer la roue (Mulgan, 2006, 2007). Cependant, reproduire les bonnes pratiques ne signifie pas simplement d'essayer de persuader les autres de monter des programmes identiques ou de copier de manière mimétique ce qui a déjà été fait. Il s'agirait plutôt de reconnaître une opportunité d'apprentissage (Van Oudenhoven et Wazir, 1998). La reproduction de l'innovation sociale, dépendamment des auteurs, peut prendre différentes formes et appellations. Nous présenterons donc ici les différentes façons de définir la diffusion.

Pour parler de la diffusion de l'innovation sociale, plusieurs auteurs utilisent le terme *mise à échelle*. Il n'y a pas encore un réel consensus quant à la définition de cette dernière (Meyerson et al. 2010; Polimi 2013). Par contre, c'est un terme récurrent dans la littérature. Pour Polimi (2013), les termes *mise à échelle* et *expansion géographique* sont des synonymes et ils sont définis comme étant la possibilité d'une entreprise sociale de s'expandre et ce, nationalement ou internationalement. Pour certains auteurs, la mise à échelle est remplacée par le terme transfert (Wazir et Van Oudenhoven, 1994) et/ou répliation (Polimi & Denokinn, 2013; Mulgan et al. 2007) Or, transfert et réapplicabilité font référence au désir « de reproduire partiellement ou pas, une innovation déjà existante dans un nouveau lieu géographique » (Oriol, 2018, p.14).

Les travaux de Wazir et Van Oudenhoven (1994), Bradach (2003) ainsi que Dees et al. (2004) concernent spécifiquement la mise à échelle d'une organisation, d'une entreprise sociale ou encore d'un programme social. Cette conception de la diffusion

de l'innovation se voit de plus en plus remise en cause dans la littérature. En effet, des auteurs tels que Dees et al (2004) ainsi que Davies et Simon (2013) soutiennent que cette conception ne tiendrait pas compte des autres formes et/ou modes de diffusions possibles de l'innovation sociale. Les entrepreneurs sociaux, les fondateurs et les décideurs politiques doivent prendre un pas de recul et adopter une approche plus stratégique et systématique quant à la manière de diffuser les innovations sociales (Dees & Battle Anderson, 2004). Trop souvent, ils définissent le problème social ou plutôt l'encadrent en termes de réplication ou encore de mise à échelle. Bien qu'aucun de ces concepts ne soit mal conçu, le fait de ne pas les placer dans un cadre stratégique plus large peut aveugler les dirigeants du secteur social sur d'autres options prometteuses et les orienter vers un ensemble limité de stratégies. Une innovation sociale peut concerner : (1) une nouvelle organisation ou entreprise sociale (2) une nouvelle législation (3) un nouveau comportement et (4) un nouveau service (Davies et Simon 2013).

Le modèle de Dees et al. (2004), est similaire à celui de Wazir et van Oudenhoven (1994). En effet, les auteurs des deux ouvrages qualifient cette réplication de l'innovation sociale de dissémination, qui se caractérise par le partage de connaissances, de ressources, d'informations, de soutien technique aux autres communautés ou organisations qui souhaitent adopter l'innovation. Le modèle de Wazir et van Oudenhoven (1994) est basé sur cinq mécanismes de réplication. L'étape qui nous intéresse spécifiquement dans le cadre de ce mémoire est la dernière, soit la réplication endogène ou « spontaneous or endogenous approach » :

- **Franchise approach.** Ce mécanisme est le plus proche du secteur privé dans sa politique et sa pratique. Il suppose qu'il existe un produit qui peut être reproduit. Il existe une agence centrale, généralement le franchiseur, qui fournit une assistance technique, du marketing, de la formation et d'autres services.
- **Mandated replication.** Ce mécanisme est généralement, mais pas nécessairement, parrainée par le gouvernement et se produit lorsqu'un organisme

souhaite diffuser un programme prototype à travers les organisations sous sa juridiction. Il n'y a généralement aucun élément de choix impliqué.

- **Staged replication.** Il s'agit de l'approche de réplication la plus structurée et se déroule en trois étapes. La première est la phase pilote où la viabilité du concept du programme est testée, suivie de la phase de démonstration où le programme est mis en œuvre dans une variété de sites. Cette étape est généralement étroitement surveillée et rigoureusement évaluée. De plus, une démonstration réussie est suivie d'une reproduction.
- **Concept replication.** Dans cette approche, l'accent est mis sur les composants et principes qui peuvent être transportés vers d'autres sites. Contrairement aux approches mentionnées plus haut, une adhésion stricte aux stratégies et au modèle de base n'est pas requise et le succès est mesuré en fonction de l'adaptation et de la sensibilité à chaque contexte local. Il n'y a aucune responsabilité quant à la façon dont les composants sont transférés et utilisés sur chaque site local.
- **Spontaneous or endogenous replication.** La différence essentielle de cette approche est que la demande d'informations vient d'en bas. Elle est basée sur les besoins et se caractérise par des contacts spontanés et informels entre des individus partageant les mêmes idées. Le flux de communication n'est pas à sens unique, mais est plutôt un processus de communication et d'échange à deux sens où les participants créent et partagent des informations.

2.3.3.1.1 Grassroots theory, innovation social & diffusion

Les auteurs Farmer, J & all (2018) se sont intéressés à la diffusion de l'innovation sociale basée sur la *grassroots theory*. Cette théorie se définit par un mouvement qui entraîne la population d'un district, d'une région ou d'une communauté donnée comme étant à la base d'un mouvement politique ou économique. Les mouvements et les organisations *grassroots* utilisent l'action collective au niveau local pour effectuer des changements au niveau local, régional, national ou international. Ils sont associés à une prise de décision *bottom-up* plutôt que *top-down* et sont parfois considérés comme plus naturels ou

spontanés que les structures de pouvoir plus traditionnelles. Or, ces chercheurs, en créant leur modèle, voulaient comprendre comment les innovations sociales peuvent aider à comprendre l'émergence, la mise en œuvre, la durabilité et la diffusion d'idées provenant de la communauté. La figure 2.3 présente les trois étapes clé de leur processus de diffusion de l'innovation sociale basée sur la *grassroots theory*.

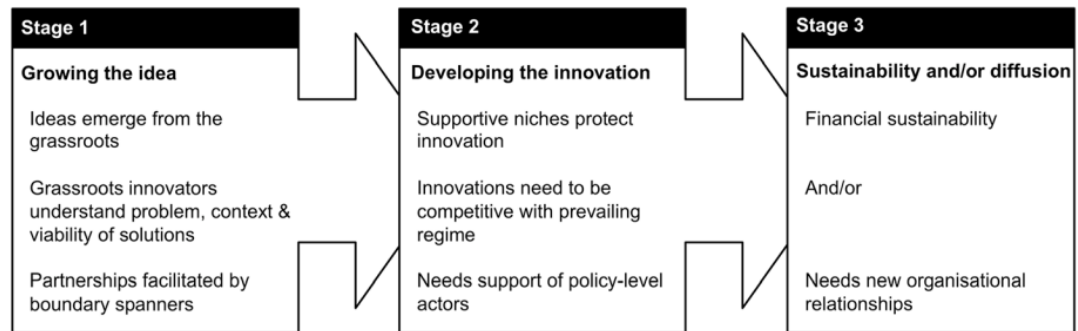


Figure 2.3 : processus de diffusion de l'innovation

Source : Farmer, J & all, 2018, p. 5

La troisième étape nous intéresse plus particulièrement, soit sustainability and/or diffusion. Pour l'auteur, les innovations sociales peuvent être : **mises à l'échelle** faisant appel à une utilisation accrue de l'innovation, **répliquées** soit utilisées dans de nouveaux emplacements **et partiellement traduites** où des éléments d'innovations sont adoptés, adaptés et utilisés ailleurs. Notons ici que la *mise à échelle* adopte une tout autre définition par rapport à celle retenue par Polimi (2013), qui la définit comme une expansion géographique. Or, une nouvelle pratique est acceptée lorsqu'elle passe à la mise en œuvre, et ce, au-delà de sa *niche* expérimentale (Jaeger-Erben et al.; cité par Farmer, J et al., 2018). Pour ce faire, Raven (2012) a identifié les caractéristiques des innovations qui se diffusent au-delà de leur « niche » :

- 1) Elle doit partager sa vision et ses attentes entre les différentes parties prenantes.
- 2) Il doit y avoir une implication des réseaux des parties prenantes pour assurer un soutien et des ressources suffisantes.
- 3) Il faut offrir des opportunités d'apprentissage entre les parties prenantes.

Pour être acceptées, les innovations sociales doivent souvent négocier d'un point de vue politique et pratique. Effectivement, les intérêts politiques dominants ont tendance à résister au changement. Les innovations sociales ont tendance à se diffuser uniquement lorsqu'elles sont compatibles avec le régime politique macroéconomique en vigueur (Farmer, 2018). La mise en œuvre et la diffusion des innovations locales peuvent nécessiter de nouvelles relations organisationnelles, y compris le changement des structures opérationnelles ou de gouvernance. Par exemple, Hatzl et al. (2016) expliquent comment l'essor communautaire des énergies durables a conduit à l'appropriation et à la gouvernance de la communauté, provoquant ainsi une perturbation considérable du système politique.

Or, ce qu'il faut retenir ici c'est le fait que les innovations émergent grâce à des participants locaux, en combinant des connaissances du contexte local, leurs propres expériences et des exemples. Pour se concrétiser, les innovations sociales ont besoin du soutien des gestionnaires et/ou des décideurs politiques pour être mises en œuvre et doivent être compatibles avec les pratiques existantes du système déjà en place. Pour que les innovations passent à la durabilité/diffusion, il faut des relations politiques (Farmer, 2018).

L'innovation sociale fournit une lentille utile pour comprendre le processus d'innovation de la *grassroots theory*. Elle met en évidence la nécessité de partenariats solides et de plaider au-delà de la communauté immédiate pour que de nouvelles idées prospèrent.

2.3.3.1.2 La réapplicabilité de l'innovation sociale

La littérature, afin d'expliquer le concept de réapplicabilité, utilise les termes transfert, diffusion ou réplication. À ce sujet, M. Pozzebon et son collègue, F. Saldhana (2016) suggèrent l'utilisation du terme réappliquer. Ainsi, un programme d'innovation sociale se doit d'être reformulé avant et pendant le processus de réplication. Autrement dit, la

réapplicabilité d'une idée en innovation sociale doit être adaptée à son contexte, et ce de manière continue.

Le concept de recadrage vient s'ajouter à celui de réapplicabilité en innovation sociale (Pozzebon & Saldanha, 2016). Le recadrage se définit par un processus duquel les éléments centraux d'un programme d'innovation sociale sont définis et redéfinis ensuite collectivement et contextuellement. L'objectif ultime d'un tel exercice est de créer de nouveaux attributs et une nouvelle signification, mieux adaptés au nouveau contexte social, culturel, politique et économique avant d'en faire une implantation. L'initiative de recadrage deviendrait essentielle pour traduire les principes et les méthodes de tout programme d'innovation sociale donné d'un contexte à l'autre.

2.3.3.1.2.1 Les six étapes dans l'application de ce cadre sont les suivantes :

Le cadre mis en place par M. Pozzebon et F. Saldhana (2016) explique que la réapplicabilité de tout programme d'innovation sociale devrait être comprise par les différents groupes sociaux comme un processus positif et bénéfique. Le cadre sert à préparer et à planifier l'identification et la définition des adaptations locales souhaitées. Autrement dit, avant de réappliquer un modèle, il est nécessaire de passer par six étapes afin de garantir au maximum la réussite de son implantation dans le secteur sélectionné.

1) Identifier les principes fondamentaux du programme original d'innovation sociale :

- a) La première étape consiste à identifier les principes fondamentaux du programme d'innovation sociale à réappliquer. Par principe fondamental, il est question des éléments ou composants (processus, mécanismes, activités) du programme d'innovation sociale qui sont indispensables. Pour que la reproduction soit optimale, le secret réside dans le processus d'identification et de mise en œuvre de ces éléments essentiels et dans leur adaptation aux différents contextes. Étant donné que les contextes diffèrent, il est nécessaire de s'engager dans des

adaptations locales afin de trouver les *équivalents fonctionnels* de ces éléments essentiels qu'il est impossible de copier simplement en raison des conditions culturelles, économiques ou politiques inhérentes au nouveau contexte.

- b) L'identification des principes fondamentaux est un défi majeur dans l'application de ce cadre. Il est difficile de trouver un moyen générique ou universel d'identifier les principes fondamentaux puisque tous les programmes d'innovation sociale varient énormément. Effectivement, certains programmes d'innovation sociale prennent la forme de projets spécifiques, de réseaux de personnes, de modèles ou d'une combinaison de méthodes et de technologies. Dans ces cas, il sera nécessaire de discuter en profondeur et échanger avec des personnes qui connaissent bien le programme afin d'identifier ces éléments essentiels. Si ces derniers sont absents, ces derniers empêcheraient le programme d'innovation sociale d'être identifié en tant que tel et de bien fonctionner. L'identification des principes fondamentaux est une tâche collective qui devrait impliquer toutes personnes concernées par le projet d'implantation.
- c) Les auteurs fournissent aussi un ensemble de questions qui pourraient aider à identifier les principes fondamentaux. Une analyse minutieuse des réponses à toutes ces questions peut aider à identifier les principes ou les piliers d'un programme d'innovation sociale. Voici les questions qu'ils proposent³ :
- Quelles sont les règles ou les normes, même informelle?
 - Quelles ressources (matérielles et incorporelles) sont nécessaires pour mettre en œuvre le programme d'innovation sociale?
 - Quelles connaissances (explicites et tacites) et compétences sont importantes à acquérir ou à développer?
 - Quels sont les processus interactionnels ou les activités clés impliquant des personnes?
 - Quels sont les relations développées à travers le projet?
 - Quelle est la structure du programme d'innovation sociale?

³ Traduit de l'anglais de Pozzebon et Saldhana (2016).

- Quel soutien institutionnel, politique et organisationnel est requis?

2) Identifier les groupes sociaux pertinents impliqués dans l'adaptation du programme d'innovation sociale à un nouveau contexte :

- a) La deuxième étape consiste à identifier les groupes sociaux pertinents qui seront impliqués ou affectés par la réapplicabilité d'un programme d'innovation sociale donné. Les groupes sociaux pertinents représentent un concept clé dans le courant du constructivisme et font référence à un ensemble de personnes formant un groupe partageant un espace géographique commun (par exemple des voisins), en occupant des frontières fonctionnelles similaires (par exemple, des travailleurs, des professeurs) ou encore en appartenant à une classe sociale donnée (par exemple, à faible revenu). Un groupe social pertinent peut également être constitué de personnes partageant un objectif ou un programme commun - politique, économique, social, culturel, etc. En outre, d'un point de vue constructiviste, les membres d'un groupe social pertinent sont susceptibles de partager un ensemble de prémisses sur un sujet d'intérêt donné, tel que les avantages attendus de la mise en œuvre d'un nouveau projet.

Questions suggérées :

- Qui sont les personnes / groupes impliqués?
- Qui a besoin de participer?
- Qui a un intérêt dans le fonctionnement du programme?
- Qui a les ressources nécessaires?

3) Identifier les adaptations locales et l'équilibre en termes de coûts et bénéfices pour chaque groupe social.

- a) Une fois que les groupes sociaux pertinents et les principes fondamentaux sont identifiés, nous devons identifier les adaptations locales requises. Pour cette tâche, une évaluation minutieuse de chaque cellule du cadre devrait être effectuée. Il serait important de planifier un certain nombre de réunions avec des représentants de chaque groupe social concerné, idéalement lors de sessions participatives

(Moulaert et al., 2013 ; cité par M. Pozzebon et Saldhana F, 2016). L'idée principale est d'examiner la conception actuelle de chaque principe fondamental tel qu'il est censé fonctionner et d'identifier collectivement les adaptations locales requises pour que ce processus fonctionne dans le nouveau contexte. En plus d'identifier les adaptations nécessaires du point de vue du groupe social concerné, une telle évaluation devrait également reconnaître les conséquences possibles de la mise en œuvre de ces processus dans la vie quotidienne des membres des groupes sociaux concernés.

Questions suggérées :

- Considèrent-ils la mise en œuvre de ce principe fondamental comme un coût ou un avantage?
- Que peut-on faire pour minimiser les coûts et maximiser les avantages?

- b) Les raisons pour lesquelles il serait intéressant d'organiser une réunion séparée avec chaque groupe socialement concerné sont pour créer des espaces et des occasions de présenter et de discuter des problèmes qui ne se poseraient probablement pas si différents groupes sociaux, différenciés en termes de pouvoir et de connaissances, étaient réunis dès le début. Éventuellement, tous les groupes se réuniront pour discuter des derniers ajustements, mais entre-temps, ces réunions séparées permettent l'émergence de convergences et de divergences d'intérêts.

Questions suggérées :

- Comment chaque principe fondamental est-il compris par le groupe?
- Comment chaque principe fondamental fonctionnera-t-il dans ce contexte?
- Quelles adaptations sont nécessaires? Sont-elles réalisables?
- Les principes fondamentaux seront-ils bénéfiques pour le groupe? Comment?
- Seraient-ils nuisibles pour le groupe? Quels sont les coûts?

4) Évaluer les résultats partiels pour chaque groupe social : les adaptations locales représentent-elles un coût final ou un bénéfice final pour le groupe social?

- a) Une fois que tous les principes fondamentaux ont été discutés avec un groupe social donné, un équilibre doit être établi collectivement. L'objectif est d'estimer

si le solde final en termes de coûts / bénéfices pour chaque groupe social est considéré comme positif ou négatif, en prenant en compte toutes les adaptations locales requises. C'est aussi le moment de penser en termes d'équilibre entre les coûts et bénéfices du groupe et les coûts et les bénéfices de la collectivité. Cette discussion aide à identifier la volonté de chaque groupe social de se lancer dans le processus, en se basant sur sa perception de la mise en œuvre du programme d'innovation sociale.

5) Évaluer les résultats partiels pour chaque principe fondamental : les adaptations locales convergent-elles ou divergent-elles? En cas de divergences, quels sont les compromis possibles?

- a) Lorsque tous les groupes sociaux ont été rencontrés et que toutes les cellules du cadre ont été renseignées, il convient de planifier une deuxième série de réunions réunissant cette fois des représentants de tous les groupes sociaux. En comparant les adaptations requises proposées par chaque groupe social à des principes fondamentaux donnés, les personnes peuvent estimer collectivement un équilibre partiel : ces adaptations locales sont-elles convergentes ou divergentes? Comment ces adaptations doivent-elles être combinées? Les divergences sont-elles conciliables? Voici un moment où tous les groupes sociaux devraient discuter ensemble pour négocier collectivement des compromis. Cette discussion aide à identifier les convergences et les divergences dans la façon dont différents groupes sociaux perçoivent la mise en œuvre de chaque principe fondamental. Si certaines divergences sont inconciliables, la réapplicabilité du programme d'innovation sociale est peut-être très risquée et vouée à l'échec. D'autre part, des négociations sont possibles lors de cette phase.

6) Faire une recommandation finale basée sur une évaluation holistique de [4] et [5].

- a) La recommandation finale est basée sur une vision holistique et complète de l'analyse effectuée. Il est question ici d'une recommandation finale collective. Toutes les discussions menées devraient aider à définir l'analyse globale du cadre

qui indiquerait si la réapplicabilité du programme d'innovation sociale dans le contexte donné convient ou non. C'est également le moment de convaincre et de persuader les groupes sociaux - tels que les entreprises publiques et privées - qui pourraient garantir la majeure partie de l'aide matérielle ou financière qui, même si leurs coûts seront plus élevés que ceux d'autres groupes, bénéficieront à la société.

Questions stratégiques :

- Pourquoi pensez-vous que le recadrage du programme est viable ou non?
- Est-ce que le programme pourrait fonctionner ou pas?
- Pourquoi vos recommandations sont-elles nécessaires?
- Pourquoi les gens vont-ils identifier le projet? Pourquoi vont-ils s'engager?

Pour conclure, rappelons-nous que les programmes d'innovation sociale ne peuvent pas être considérés comme des boîtes noires, mais plutôt dans toutes leurs spécificités (Dagnino, 2009; cité par (Pozzebon & Saldanha, 2016)).

Chapitre 3 : Présentation du cadre conceptuel

Notre question de recherche vise à comprendre les conditions favorisant la réapplicabilité d'une innovation sociale. Le Tiess (2016) a créé une liste d'éléments à respecter afin de garantir le succès d'une telle implantation comme expliqué dans la revue de littérature du chapitre 2. Aussi, M.Pozzebon et Sadhana (2016) ont mis en place un cadre permettant la bonne reapplicabilité d'un programme d'innovation sociale. Pour bien mener notre recherche, nous combinerons les deux cadres afin de créer un plan à suivre pour bien mener la réapplicabilité d'une franchise d'innovation sociale dans un différent contexte.

1- Identification des principes fondamentaux de la franchise d'innovation sociale

Dans un premier temps, l'objectif est de comprendre, mais surtout d'identifier la motivation à reproduire ce qui a déjà été fait. Nous souhaitons cerner la motivation qui pousse certaines personnes à vouloir recréer ce qu'ils ont déjà créé ou ce qui a été créé.

Dans un deuxième temps, il est important d'identifier les éléments nécessaires à la reproduction de la franchise. Tel qu'expliqué par Pozzebon et Sadhana, ces éléments sont à la base de la réapplicabilité du projet social et différent puisqu'on cherche à s'implanter dans un autre secteur, et donc, dans un contexte, une culture, une économie différents.

2- Identifier et être à l'écoute des différents groupes sociaux

Il est important de cerner qui sont les personnes qui seront touchées par cette implantation et quelles sont les personnes qui vont en bénéficier le plus. Ainsi, il sera nécessaire de dresser un portrait global des personnes qui participeront à l'implantation de la franchise sociale. Cela permet de ne omettre personne quant à la diffusion d'information importantes, mais aussi, d'entendre la voix de tous ces acteurs, leurs points de vue et opinions tout en les incluant dans le projet, que ce soit de près ou de loin.

Comme discuté dans la revue de littérature au chapitre 2, le choix du franchisé est primordial au bon fonctionnement et déroulement de la franchise. Ainsi, le franchisé se doit d'avoir le désir d'accomplir une mission sociale et ne doit pas avoir pour objectif premier le gain en capital. Il faut donc que le franchiseur choisisse bien le franchisé afin d'éviter ce qu'on appelle **Moral Hazard** : le free-riding (des agents qui détournent les ressources et qui ne fournissent pas assez d'efforts) ou shirking (agents inadaptés pour les résultats souhaités).

3- Les adaptations locales et les coûts/bénéfice du projet

À cette étape, il faut identifier les principes fondamentaux déjà en place et évaluer si on peut réappliquer exactement les mêmes ou s'il faut les adapter au nouveau contexte. Les différentes personnes se doivent de discuter de chaque principe choisi, à savoir s'il apporte un impact positif ou négatif à la franchise d'innovation sociale. C'est ce qu'on appelle l'évaluation des coûts et bénéfices des éléments fondamentaux. Cette discussion se fait de manière collective et il est important d'y inclure les différents groupes sociaux.

Les auteurs suggèrent une rencontre avec les différents groupes sans les mélanger. Ceci permettrait une meilleure expression de leurs opinions. En effet, les personnes étant issues du même groupe présenteraient moins de gêne à poser certaines questions ou encore à exprimer certaines opinions.

4- Évaluation des résultats

À ce stade-ci, il serait nécessaire de rencontrer une personne des différents groupes sociaux ensemble. Ainsi, nous créons un groupe avec un représentant des différents groupes locaux/sociaux afin de discuter des choix faits et d'essayer d'arriver à un consensus et/ou compromis.

5- Recommandation finale et mise en œuvre

À la lumière de toutes les discussions et analyses, on arrive au point où il faut décider si le projet est viable ou non. Est-ce bénéfique de recréer la franchise d'innovation dans un autre contexte? Encore une fois, il s'agit d'une discussion à avoir avec tous les acteurs concernés.

Pour assurer la bonne réapplicabilité; il est donc primordial de répondre de façon claire à toutes les questions énumérées plus haut. Il ne faut pas oublier que l'innovation sociale n'est pas un processus statique ou figé. Il faut constamment l'adapter et l'ajuster; et ce, même après l'implantation finale de la franchise d'innovation sociale. Il n'y a pas d'ordre idéal ; l'innovation sociale n'étant pas statique, il n'est pas obligatoire de commencer l'implantation par le point 1 et terminer avec le point 5. Le processus est flexible et malléable.

Ce cadre s'applique à la reproduction d'une innovation sociale déjà existante. En effet, il est primordial de confirmer avant tout que le projet social voulant être réappliqué est bel une franchise sociale. Pour ce faire, nous utiliserons les caractéristiques mises en place par le TIESS (2019) discutées plus haut. Une franchise est sociale lorsqu'il est possible d'identifier une marque et des outils communs, lorsqu'il y a une agence propre à l'entreprise de plusieurs éléments et lorsqu'un support et un soutien continu est offert.

À la lumière de la revue de littérature du chapitre 2, nous avons décidé d'imager le processus idéal afin de bien mener l'implantation d'une franchise d'innovation sociale. Il faut savoir que ce cadre s'applique seulement dans le cas d'une entreprise sociale déjà établie qui souhaite s'expandre et donc, réappliquer son modèle présent puisque ce dernier a fait ses preuves en termes d'efficacité. Or, l'entreprise aura déjà en main un modèle d'affaires. À partir de là, s'ajouterait notre cadre permettant la bonne réapplicabilité. La figure 3.1 illustre chaque étape caractérisant la franchise social et indique les interactions entre elles.

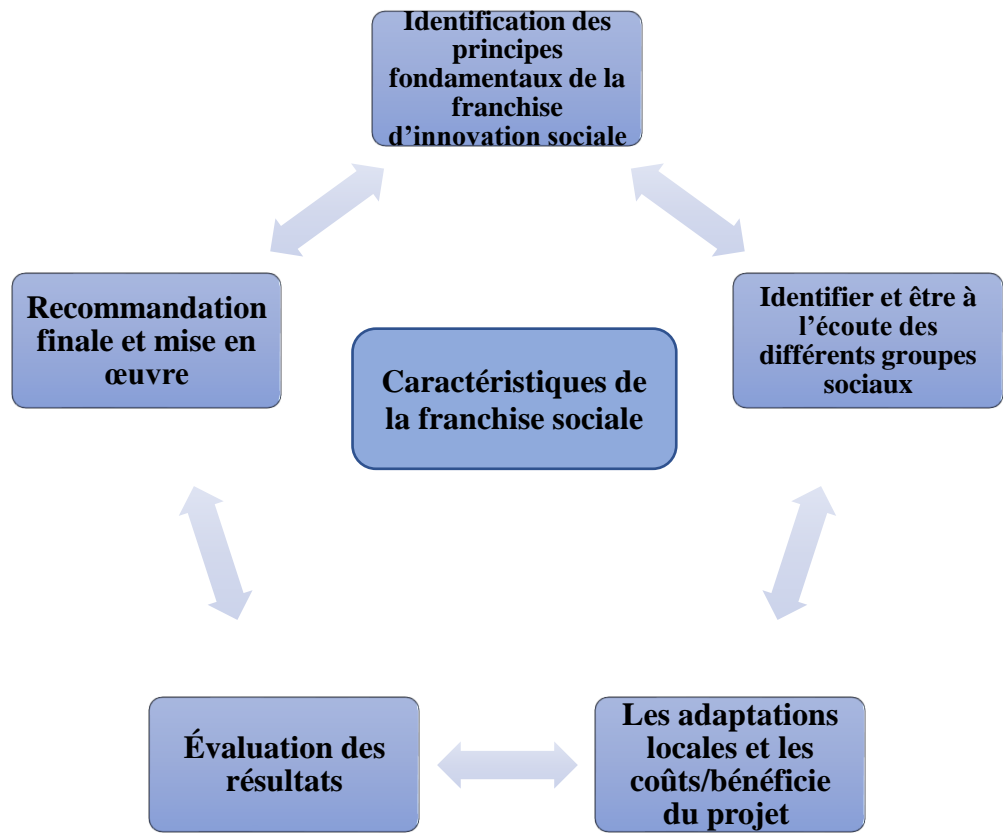


Figure 3.1 : Cadre conceptuel

Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche

La section précédente nous a permis de situer la franchise d'innovation sociale dans la littérature de laquelle a découlé un cadre conceptuel permettant l'analyse de notre question de recherche. Dans cette continuité, cette sous-section vise à présenter la méthodologie utilisée pour traiter notre question de recherche. Nous avons choisi de réaliser une étude de cas pour laquelle nous avons utilisé deux méthodes de recueil de données, soit les entrevues semi-structurées et la consultation de documents secondaires. Nous expliquerons le choix de l'étude de cas et des méthodes de recueil de données. Puis, nous présenterons notre méthode quant à la sélection des répondants suivi de la méthode d'analyse des données retenue.

4.1 Stratégie de la recherche : recherche qualitative

Dans le cadre de ce travail de recherche, l'objectif premier est de comprendre et d'analyser un concept qui monte en popularité, soit la franchise d'innovation sociale. Ainsi, nous utiliserons une méthodologie qualitative qui correspond le mieux à l'objectif ciblé par notre recherche s'intéressant à connaître les conditions favorisant la réapplicabilité d'une franchise d'innovation sociale. Pour ce faire, nous analyserons et étudierons l'organisme Coalition Climat Montréal.

L'approche qualitative s'utilise principalement lorsque l'on veut étudier un phénomène qui n'est pas encore bien connu (Creswell, 2003). Dans ce sens, Maxwell (2005) explique que la force d'une recherche qualitative se retrouve dans son explication de processus locaux, de signification ou encore d'influences contextuelles spécifiques. Miles et Huberman (1994) expliquent dans leur travail de recherche la pertinence de l'utilisation des outils d'analyses qualitatives dans la compréhension de phénomènes locaux et sociaux permettant notamment une grande flexibilité dans l'analyse.

Les chercheurs qualitatifs recueillent souvent des données sur le terrain où les participants rencontrent les problèmes ou le problème à l'étude (Aubin-Auger et al., 2008). Ils n'amènent pas d'individus dans un laboratoire (une situation artificielle), n'envoient généralement pas de document à remplir, comme dans le cadre d'une recherche par sondage (Aubin-Auger et al., 2008). Ces chercheurs recueillent plutôt des informations de près en parlant aux gens et en les voyant se comporter et agir dans leur contexte. Nous pensons que la recherche qualitative est plus adaptée à notre stratégie de recherche puisque nous cherchons à déterminer les éléments favorisant les répliques d'une franchise sociale. Pour ce faire, nous allons interagir et discuter avec différents membres de l'organisation afin d'essayer de répondre à notre question de recherche.

4.1.1 L'étude de cas, une méthode qualitative

Une des méthodes utilisées dans la recherche qualitative est l'étude de cas. Elle se définit comme l'analyse intensive d'une unité (personne ou communauté) mettant l'accent sur les facteurs de développement en relation avec l'environnement (Gagnon, 2005). Yin (1984, p.23) caractérise l'étude de cas comme suit : « *As a research strategy, the distinguishing characteristic of the case study is that it attempts to examine : (a) a contemporary phenomenon in its real-life context, especially when (b) the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident* ». Autrement dit, cette méthode permet l'observation d'éléments complexes et sociaux émergents, là où la littérature peine encore à être suffisante et exhaustive (Noel, 2011).

Il existe deux auteurs clés de l'étude de cas ; Robert Yin (1994) qui a une approche post-positiviste et Stake (2005) qui préconise l'approche constructiviste. Dans le cadre de ce mémoire, nous serons guidés par la perspective constructiviste de Stake (2005). Ce dernier définit l'étude de cas comme suit : « *A case study is the study of the particularity and complexity of a single case, coming to understand its activity within important circumstances* » (p.11). Les chercheurs constructivistes ont affirmé que la vérité est relative; c'est le résultat de la perspective qui compte. La découverte et l'interprétation se

déroulent simultanément et sont intégrées au contexte. Ainsi, la subjectivité est un aspect essentiel de la compréhension du sujet étudié. L'approche constructiviste d'une étude de cas permet au chercheur d'interagir avec le phénomène, généralement pendant une période prolongée. L'objectif est donc de diminuer la distance entre le chercheur et *le qui* ou *le quoi* qui fait l'objet de recherches.

Afin de mieux comprendre la différence entre les deux pensées, le tableau 4.1 compare les grandes lignes des approches.

Tableau 4.1 : Comparaison entre Stake et Yin

Boblin et al.

3

Table 1. A Comparison of Stake's and Yin's Philosophical Assumptions.

Philosophical Assumptions	Constructivist Assumptions (Stake, 1995, 2005)	Postpositivist Assumptions (Yin, 2003, 2009)
Ontology: What is the nature of reality?	Reality is subjective; subjectivity is an essential aspect of understanding. The emphasis is on holistic treatment of phenomena, with elements intricately linked. Understanding phenomena requires looking at a variety of contexts, such as temporal, spatial, economic, historical, political, social, and personal.	Reality (ultimate truth) is objective and predictable. Causal explanations can be developed both to direct the research and as a result of the findings (process). Control, predictability, and rationality are emphasized. Different strategies are selected to accomplish different ends.
Epistemology: What is the relationship between the researcher and the researched?	The researcher interacts with the phenomenon, usually during a prolonged period of time. The intent is to lessen the distance between the researcher and who or what is being researched. The researcher might have an insider view, seeking to understand the human experience.	The researcher is detached, neutral, and independent of what is being researched. The desire is to understand complex social phenomena. This allows the researcher to retain holistic and meaningful characteristics of real-life events.
Axiology: What is the role of values?	The value- and bias-laden nature of the work is acknowledged and embraced.	The attempt is to control for bias. An example of this is seen in the consideration of interviews as "verbal reports only," full of reporter bias. The researcher is encouraged to corroborate interview data with other sources of evidence. Yin suggests that case study researchers have allowed biased views to influence the findings and conclusions.
Methodology: What is the process of research?	Research methods are inductive and flexible. Discovery and interpretation occur concurrently. No a priori conceptual framework is required; a flexible beginning conceptual framework might be used. A naturalistic paradigm is used. The search is for "happenings," not causes. The goal is understanding, with interpretation being the primary method of understanding.	Research has elements of being reductionist, logical, cause-and-effect-oriented, and deterministic based on a priori theories. General theories are used to generate propositions that are operationalized as hypotheses. Propositions are subjected to replicable empirical testing, providing the opportunity for confirmation and falsification. A conceptual framework is essential in portraying a hypothesized cause-and-effect relationship. Propositions are used to identify relationships among constructs and to direct data collection and analysis.

Source : Boblin and al., 2013, p.3

4.1.2 Types d'étude de cas

Stake (2005) nous explique qu'il existe trois types d'étude de cas simple : étude de cas intrinsèque, étude de cas instrumental et étude de cas multiple. Une étude de cas intrinsèque est l'étude d'un cas (par exemple, une personne, un groupe spécifique, une profession, un département, une organisation) où le chercheur s'intéresse à un seul cas en particulier. Ici, c'est le cas qui est dominant. Une étude de cas instrumentale, quant à elle, est l'étude d'un cas qui permettrait de fournir un aperçu d'un problème particulier, redessiner des généralisations ou construire une théorie. Ici, c'est le sujet ou la problématique qui est dominant. Finalement, l'étude de cas multiple est l'utilisation de plusieurs cas pour comprendre un phénomène. Stake (2015) préconise une étude de cas qui vise la compréhension d'un phénomène dans un contexte réel propre à une population. Dans le cadre de ce mémoire, nous choisissons l'étude de cas instrumental puisque notre cas présente des caractéristiques permettant de répondre adéquatement à notre question de recherche. Ainsi, l'objectif est de comprendre les conditions favorisant la réapplicabilité d'une innovation sociale à l'intérieur de la Coalition Climat Montréal, et non pas de comprendre le contexte particulier d'un organisme à but non lucratif (ONG) quelconque. L'étude de cas devrait donc faciliter de nouveaux apprentissages, en mettant en lumière certains aspects entourant les modes de traduction-appropriation de l'innovation sociale (Stake 2015).

L'étude de cas se révèle la meilleure stratégie de recherche dans le cadre de ce mémoire. En effet, notre approche a pour but d'étudier et de comprendre « comment » l'identification des facteurs favorisant la réapplicabilité permettrait une bonne réapplicabilité d'une innovation sociale. Or, la meilleure manière d'y arriver est de poser les questions aux membres bénévoles impliqués, de loin ou de près, dans le processus de reproduction, et ce, par l'entremise d'entretiens semi-structurés. La tableau 4.2 présenté ci-dessous résume notre méthodologie dans le cadre de ce mémoire.

Tableau 4.2 : Synthèse de la méthodologie

QUESTION DE RECHERCHE	
<i>Quelles sont les conditions favorisant la réapplicabilité du modèle de franchise sociale? le cas de la Coalition Climat Montréal.</i>	
Méthode choisie	Étude de cas
Quel terrain? Où? Quand? Qui?	Dans l'ensemble du Canada, dans différentes villes où l'organisme opère. Nous visons 10 différents acteurs sociaux de l'organisme.
Avantage de l'étude de cas unique	Les résultats seront ciblés et propres à l'organisation. Les théories et concepts développés autour de cette étude de cas seraient susceptibles d'apporter des atouts importants à la recherche.
Contraintes de l'étude de cas	Cette recherche ne pourra pas être généralisable, elle sera propre à la réalité et au contexte du territoire canadien. Il faudra plutôt considérer les résultats comme un modèle temporaire qu'il serait intéressant de valider à l'aide de recherche future dans différents contextes.

4.2 Collecte de données

Pour recueillir les données de ce travail, nous avons discuté avec quelques membres de Réalité Climatique Canada et Coalition Climat Montréal, et ce, quel que soit leur rôle au sein de l'organisme. Les entrevues se sont étalées sur trois mois. Puisque la plupart sont bénévoles et ne travaillent pas à temps plein pour l'organisme, planifier un moment pour discuter nécessitait parfois plusieurs tentatives. La plupart des entrevues ont eu lieu via Skype permettant ainsi de passer en entrevue même les personnes éloignées de Montréal. De cette façon, nous avons pu parler aux membres sur l'ensemble du territoire canadien.

4.2.1 Entrevues et sélection des répondants

Pour la collecte de données, nous avons utilisé un guide d'entrevue au différents acteurs sociaux de l'organisme résidant dans différentes villes canadiennes. Il s'agira donc d'entrevues semi-dirigées en appel conférence avec différentes personnes et de différents niveaux hiérarchiques la plupart en anglais. L'entrevue semi-dirigée, permettrait d'être en mesure de comparer les réponses entre répondants, de pouvoir les faire parler tout en discutant des thèmes qui nous intéressent, ce qui est l'idéal pour une étude de cas selon Patton (2002). Ensuite, le nombre de personnes interviewées est de 8 personnes. Il s'agit d'un nombre important afin d'avoir assez de données pour en tirer les meilleures conclusions possible. En effet, il n'existe pas de nombre précis de répondants idéales dans le cadre d'une étude de cas, il suffit que l'étude soit complète et qu'on ait toutes l'information nécessaire pour bien mener la recherche (Eisenhardt, 1989).

Tel que mentionné plus haut, il y aura 8 personnes qui réaliseront les entrevues, tous œuvrant comme bénévoles pour Réalité Climatique Canada. Comme l'explique Qu et Dumay (2011), des entretiens bien préparés et structurés permettent un gain de connaissance sur le phénomène étudié. Cela permet d'avoir une compréhension plus arrondie du monde des acteurs interrogés puisque ceux-ci utiliseront leur propre langage et vocabulaire pour exprimer leurs idées permettant globalement une meilleure compréhension du phénomène étudié (Romelaer, 2005).

Ce type d'entrevue permet d'avoir une certaine homogénéité quant à la structure des entrevues puisque le guide d'entrevue est le même pour tous les répondants, ce qui permet une analyse adéquate de la problématique. Les questions sont ouvertes laissant place à la naissance d'autres thèmes et d'une discussion continue. Or, la préparation du guide d'entrevue est essentielle puisque ce guide permet d'aligner les questions avec les thèmes ou concepts que le chercheur souhaite mettre en lumière. L'objectif est donc de couvrir une

série de thèmes durant l’entrevue afin d’aider à orienter la conversation vers les sujets et questions sur lesquels on veut en apprendre davantage (Q. Qu & Dumay, 2011).

Afin de confirmer la clarté et la pertinence de notre guide d’entrevue (annexe 1), nous avons passé des entrevues pilotes d’une durée chacune de 50 minutes. Ceci nous a permis de rajuster quelques questions, d’ajouter des questions et d’en supprimer d’autres. L’entretien pilote s’est fait avec deux personnes de différents niveaux hiérarchiques à l’intérieur de l’organisme. Nous avons donc adapté le questionnaire en conséquence de différents acteurs afin de pouvoir récolter le plus d’informations pertinentes et intéressantes de ces entrevues.

Pour obtenir suffisamment d’informations valides et pertinentes afin de remplir les objectifs de la recherche, Silverman (2006) suggère de réaliser une entrevue d’une durée entre 30 et 90 minutes. Le tableau 4.3 présente les pseudonymes et les rôles des répondants de notre recherche.

Tableau 4.3 : Pseudonymes et rôles des répondants

Pseudonymes des répondants	Rôles
R1	Organisateurs régionaux
R2	Capitaine Hub
R3	Organisateurs régionaux
R4	Organisateurs régionaux
R5	Organisateurs régionaux
R6	Organisateurs régionaux
R7	Organisateurs régionaux
R8	Capitaine Hub

4.2.2 Consultation de documents secondaires

Nous avons enrichi notre collecte avec des données provenant de documents secondaires internes de l'organisation. Le président nous a fourni des rapports avec lesquels nous avons pu rédiger le portrait de l'organisme. Nous avons également consulté le contenu des sites Internes (de la Coalition Climat Montréal et de la Réalité Climatique Canada) mais aussi les micros sites des hubs respectifs. Nous avons complété notre collecte à l'aide d'articles de journaux et de publications provenant d'organisations dédiées à ce secteur, soit les franchises sociales. L'utilisation de documents secondaires a permis d'enrichir la collecte de données ainsi que le travail. Cette analyse a permis notamment de comprendre la chronologie de la création de l'organisme à l'étude, Coalition Climat Montréal. L'utilisation de sources multiples de données, dont les entretiens semi-structurés et les documents secondaires, permet leur triangulation, ce qui contribue à la validité et à la crédibilité de la recherche (Patton, 1990).

4.3 Analyse des données

Toutes les entrevues ont été enregistrées et retranscrites à la suite de la réception du consentement signé. Dans le cadre de cette recherche, nous utiliserons l'analyse de contenu comme méthode d'analyse de données qualitatives (Silverman D. , 2011). Silverman définit l'analyse de contenu comme une méthode permettant au chercheur d'identifier, de repérer, de classer et d'analyser les informations obtenues lors des entrevues et de leur retranscription. En d'autres termes, la discussion pendant les entretiens regorge d'informations et de données pertinentes à la recherche qu'il est important d'identifier via les codages pour en extraire la ou les significations, surtout si ces codes sont répétitifs à travers l'échantillon de la recherche. À la suite de nos entrevues, nous avons identifié sur chaque verbatim et note d'entrevues des mots ou idées clés jugés pertinentes en leur attribuant une catégorie, ce que Silverman (2011) appelle code ou codage. Pour mener cet exercice d'identification, nous nous sommes basée sur le cadre conceptuel utilisé dans la

conception du guide d'entrevue ainsi que sur les réponses des répondants en gardant en tête notre question de recherche.

La collecte de donnée dans son ensemble a été faite de manière rigoureuse et impartiale. Comme le suggère (Yin, 2011) dans son étude, il est conseillé pour tout chercheur qualitatif de récolter lui-même les données, c'est-à-dire, d'interviewer lui-même les personnes. Il suggère fortement d'enregistrer les entretiens et de retranscrire l'intégralité de ces derniers. De ce fait, tous nos entretiens ont suivi le même processus; formulaire de consentement, entrevue menée avec le guide d'entrevue et retranscription.

4.4 Critères de qualité

La validité et la qualité d'une étude de cas, dans le cadre d'une recherche qualitative, reposent sur la rigueur du chercheur quant à la réalisation des étapes de recherche (Eisenhardt 1991). Ainsi, chaque recherche scientifique possède un ensemble de critères qui lui sont adaptés (Klein & Myers 1999). Dans le cadre de ce travail, nous évaluerons le travail à l'aide des critères élaborés par Lincoln et Guba (1986) qui se positionnent dans le paradigme post-positiviste. Les critères sont la crédibilité, la fiabilité, la transférabilité et la confirmabilité qui permettent d'appuyer le travail de recherche. Chaque critère est appuyé d'exemples concrets utilisés dans le cadre de cette recherche.

4.4.1 Crédibilité

La crédibilité est définie comme étant la vérité des résultats, perçue à travers les yeux de ceux qui sont observés ou interrogés, et ce, dans le contexte dans lequel la recherche est effectuée. Aussi, l'utilisation de plusieurs méthodes de collecte de données permet, dans un premier temps, l'augmentation de la crédibilité de l'étude, et dans un deuxième temps, la validité de l'étude. C'est le cas de notre travail de maîtrise où nous avons eu recours à la triangulation puisque nous avons utilisé les entrevues semi-dirigées comme méthode ainsi

qu'une analyse documentaire. La triangulation permet également d'améliorer la compréhension de l'étude en lui donnant une certaine richesse d'informations.

4.4.2 Dépendance

Il est important, tout au long de la recherche, de tenir des traces écrites de chaque étape en détaillant tout ce que l'on fait, que ce soit l'explication du cadre conceptuel, la méthodologie choisie ou encore le processus d'analyse. Nous avons expliqué notre processus et nous avons créé plusieurs tableaux pour donner une image de certains concepts.

4.4.3 Transférabilité

Il est important de décrire les sujets étudiés pour bien comprendre la structure de l'organisme. Ainsi, les résultats peuvent être transférés à d'autres contextes similaires. Il est important de bien expliquer et de décrire le contexte dans lequel se situe l'étude. Dans ce cas-ci, nous avons tracé un portrait global de la Coalition Climat Montréal, mais aussi de Réalité Climatique Canada de laquelle elle découle. Nous avons aussi discuté des différents intervenants au sein de l'organisme et de leurs différents rôles.

4.4.4 Confirmabilité

Les chercheurs doivent fournir des preuves corroborant les résultats. De cette manière, on comprend où le chercheur relève des défaillances face à son étude et sa méthode. La triangulation permet de limiter les biais possibles. Il doit également produire une description méthodologique détaillée pour que le lecteur sache jusqu'où les données et les résultats peuvent être acceptés.

Chapitre 5 : Présentation des résultats et discussion

La section qui suit a pour objectif de présenter le cas à l'étude dans le cadre de cette recherche, soit Coalition Climat Montréal, puis suivra une explication, ainsi qu'une description de la problématique de recherche. Nous concluons ce chapitre avec une présentation ainsi qu'une discussion des données de l'enquête.

5.1 Présentation du cas : Coalition Climat Montréal

Coalition Climat Montréal est un sous-projet de Réalité Climatique Canada qui est un organisme de renom international créé en 2006 aux États-Unis. Aujourd'hui, cet organisme est présent dans un peu plus de 150 pays à travers le monde. La formule est simple : Réalité Climatique Canada forme des ambassadeurs du climat dans différents pays pour qu'ils sensibilisent et encouragent la communauté à s'engager dans la lutte aux changements climatiques. Depuis l'existence du projet, plus de 19 000 bénévoles ont été formés par Al Gore, ancien vice-président américain et colauréat du prix Nobel de la paix. Celui-ci avait comme mission d'éduquer et d'informer les participants sur les impacts des changements climatiques et sur les pistes de solutions possibles. Or, ces ambassadeurs, jusqu'à ce jour, ont atteint un peu plus de onze millions de personnes mondiales avec leurs présentations (Réalité Climatique Canada , 2020).

La figure 5.1 présente les objectifs de l'organisme.

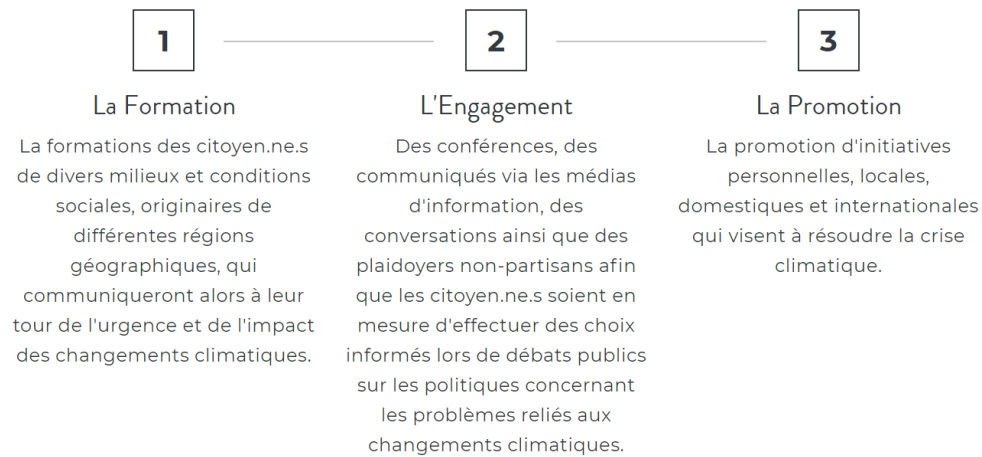


Figure 5.1 : Les objectifs de Réalité Climatique Canada

Source : Réalité climatique Canada, 2020, n.b.

Réalité Climatique Canada prône la mise en place d'un plan d'action rapide quant aux changements climatiques. Cet organisme a comme mission de motiver, mais surtout d'informer les Canadiens à propos des enjeux liés aux changements climatiques en espérant leur faire prendre conscience de l'urgence de la situation. Par la formation, l'engagement et la promotion, l'organisme souhaite attirer le plus possible de participants actifs afin de résoudre la crise climatique (Réalité Climatique Canada , 2020).

Réalité Climatique Canada anciennement appelée Projet Climatique Canada a été créé en 2007. Avant, l'accent était sur les États-Unis où un peu plus de 1000 Américains ont été formés, entre septembre 2007 et avril 2007. Parmi ces Américains, on y retrouvait un petit groupe de 21 Canadiens interpellés par la cause. C'est à leur retour au Canada que ces jeunes ambassadeurs furent rapidement approchés leur demandant d'animer et de présenter des séances d'information sur les enjeux climatiques. En mai 2007, Réalité Climatique Canada fut créée par cinq de ces ambassadeurs canadiens venus des États-Unis. Leur objectif étant de former le plus de Canadiens motivés sur le sujet. Il y a présentement un peu plus de 800 ambassadeurs canadiens qui ont pour mission de présenter au minimum

10 conférences chacun pendant l'année. De ce fait, on compte à ce jour un peu plus de 600 000 Canadiens ayant participé à une présentation de Réalité Climatique Canada (Réalité Climatique Canada , 2020).

Depuis maintenant janvier 2009, Réalité Climatique Canada s'est associée à la fondation David Suzuki. L'objectif est d'unir les ressources des deux organisations afin de sensibiliser le plus de Canadiens possible.

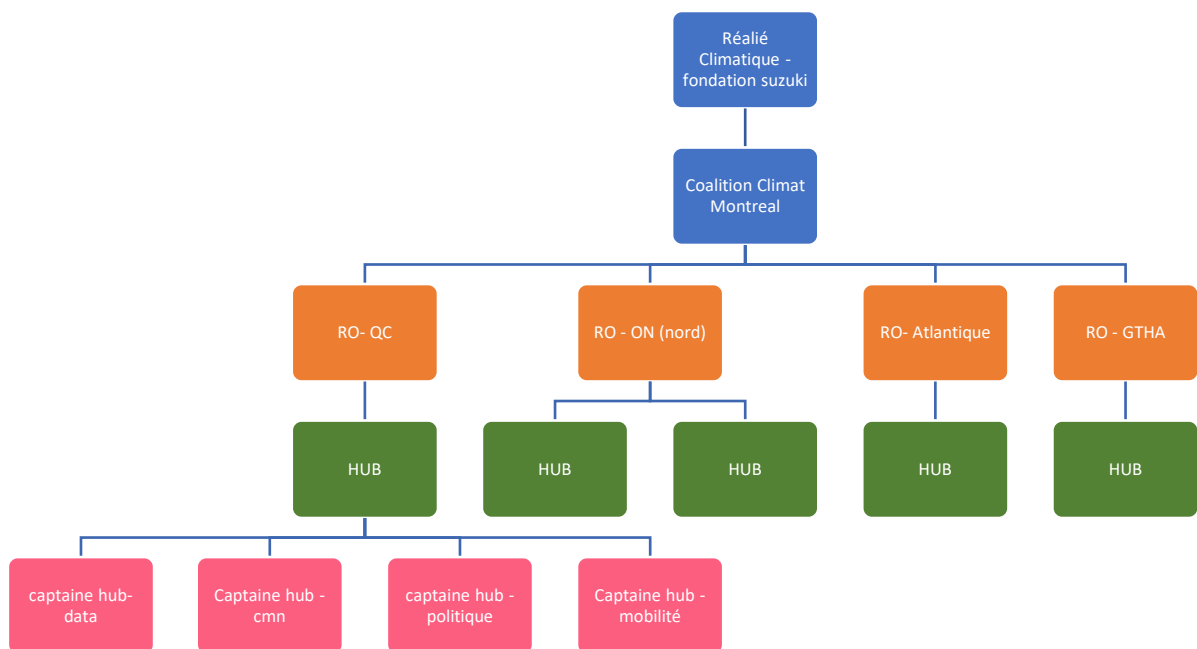


Figure 5.2 : Organigramme de l'association

Ce schéma présenté à la figure 5.2 nous permet de mieux comprendre la structure des deux organismes, soit Réalité Climatique Canada et Coalition Climat Montréal. On comprend alors que la coalition est une filiale de Réalité Climatique Canada. Effectivement, cette dernière supporte différentes provinces/territoires du Canada, qui sont divisées par ville. Les personnes qui représentent chaque territoire / provinces se nomment organisateurs régionaux (RO). Ensuite, dans chaque province/territoire, on retrouve par villes et/ou régions, quatre à cinq personnes, chacun occupant un poste particulier ce qui permet la

création de hub ou carrefour climatique communautaire. À ce jour, après avoir discuté avec le président Matthew Chapmann, on comprend que Montréal est la ville où le projet s’est le mieux implanté tellement que la ville de Montréal serait l’exemple à suivre pour les autres villes canadiennes.

5.1.1 Coalition Climat Montréal

La Coalition Climat Montréal est une expansion de Réalité Climatique Canada (Coalition Climat Montréal, 2020). C’est une organisation qui cherche à sensibiliser la population sur les changements climatiques. Elle met en contact différents organismes, entreprises et/ou groupes de citoyens qui partagent l’inquiétude face aux changements climatiques. L’objectif est d’atteindre d’ici 2042 la neutralité carbone (Coalition Climat Montréal, 2020). Pour ce faire, ils souhaitent influencer la population et les dirigeants d’entreprises et politique, de l’importance d’agir rapidement. Les acteurs de la coalition partagent des valeurs communes comme le respect des lois de la nature. L’objectif de la coalition est d’informer du mieux possible la population sur les enjeux climatiques mettant en place différents projets. Ils souhaitent entraîner les individus à entreprendre des changements et poser des actions pour harmoniser la communauté avec l’environnement. Il est important pour l’organisme de créer une synergie entre les différents acteurs leur permettant ainsi de travailler en collaboration dans le but de réaliser les projets mis en place. La figure 5.3 présente l’organigramme de la Coalition Climat Montréal.

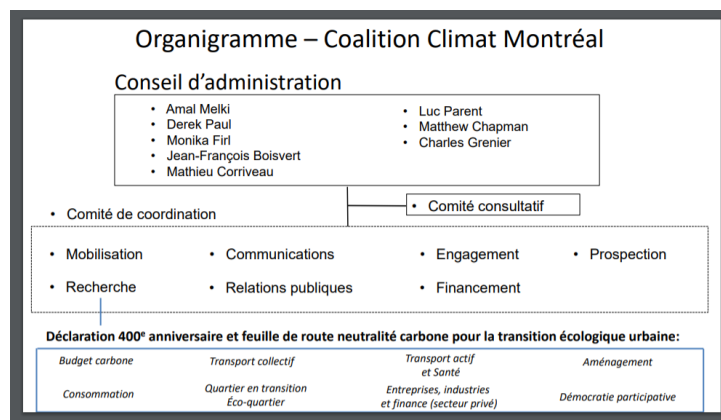


Figure 5.3 : Organigramme Coalition Climat Montréal

De par sa nature, la Coalition Climat Montréal est un hub en soi. Il s'agit d'un hub important. C'est le premier qui a été implanté au Canada avec un modèle qui a fonctionné. Ci-dessous, nous expliquons quelle est la particularité d'un hub ou d'un carrefour climatique communautaire.



Figure 5.4 : Organiseurs régionaux

Source : Réalité climatique Canada, 2020, n.b.

La figure 5.4 présente les organisateurs régionaux à travers le Canada. Ils travaillent au Québec, en Colombie-Britannique, en Alberta, au Manitoba, en Saskatchewan, dans la grande région de Toronto et en Ontario. Ils appuient les carrefours climatiques communautaires de leurs régions respectives. Ces responsables ont des mandats multiples :

- 1) Aider les capitaines des carrefours climatiques à naviguer à travers les différentes ressources pouvant faciliter leur travail.
- 2) Créer des liens et faciliter le partage de connaissances entre Carrefours.
- 3) Partager les besoins et les préoccupations des Carrefours à l'équipe nationale de soutien
- 4) Encourager les Carrefours à définir des indicateurs de progrès et à en faire le suivi

Les organisateurs régionaux représentent les carrefours climatiques communautaires, sur le plan national. Ils permettent également de soutenir leur région et d'aider les hubs à avancer et à surmonter les obstacles qui peuvent se présenter.

5.1.1.1 Carrefour climatique communautaire ou hub

Le carrefour climatique communautaire (ccc) ou hub est propre à chaque ville. Ainsi, chaque ville qui souhaite participer à la sensibilisation de la population quant aux changements climatiques doit obligatoirement avoir son hub, voici leurs deux principaux objectifs :

- 1) Sensibiliser les villes, dans un premier temps, au partenariat dans la protection du climat avec la fédération canadienne (PPC) puis engager la communauté à participer à ce programme qui repose sur cinq étapes. Il s'agit de franchir au moins les deux premières étapes. À titre d'information, ce programme est un modèle de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), basé sur la performance. La figure 5.5 présente ces cinq étapes.



Figure 5.5 : Objectifs des carrefours climatiques

Source : Projet de la réalité climatique Canada, 2018, p.11

- 2) Obtenir l'engagement des villes ayant la volonté d'atteindre la carboneutralité d'ici la moitié du siècle.

Une fois les objectifs d'un carrefour climatique communautaire bien compris, il faut le créer. Effectivement, il est nécessaire d'avoir des personnes fortement motivés pour changer les choses en concordance avec les objectifs pré-établis. Les étapes à suivre suggérées par Réalité Climatique Canada afin de bien mener la création d'un hub sont :

- 1) Définir les rôles à l'intérieur du Carrefour. Pour la création d'un carrefour, il faut au minimum cinq personnes engagées et voulant participer aux changements. Une fois les personnes sélectionnées, il faut remplir et signer l'entente de partenariat avec le carrefour. Les cinq personnes choisies auront des fonctions bien définies afin d'attribuer les tâches à chaque personne équitablement. La figure 5.6 présente leur rôles et leurs fonctions.



Figure 5.6 : Rôles et fonctions des capitaines des carrefours climatiques

Source : Projet de la réalité climatique Canada, 2018, p. 13

- 2) Ensuite, recenser les parties prenantes. On pense notamment aux communautés culturelles, au secteur économique, aux organisations culturelles, aux élus municipaux, etc.
- 3) Puis, il est important de dresser l'état des actions sur l'aspect climat, en cours ou nécessaires, dans la municipalité.
 - a) Établir à quelle étape du Programme Partenaire dans la Protection du Climat de la Fédération canadienne des municipalités, la municipalité en est.
 - b) Commencer à remplir le formulaire d'évaluation.
- 4) Élaborer une ébauche de stratégie.
- 5) Obtenir la rétroaction sur le projet de la Réalité Climatique Canada.
- 6) Consulter les parties prenantes en cherchant à dégager un consensus sur la stratégie.
- 7) Ébaucher des tactiques pour exécuter la stratégie retenue.
- 8) Déployer cette stratégie et faire adhérer les sympathisants (citoyens) au Carrefour.
- 9) Discuter les informations et les partager avec les organisateurs régionaux et recevoir leur aide en cas de besoin.

Il est important de mentionner que la carboneutralité est l'objectif commun de tous les membres de l'organisation d'ici 2050. Ainsi, toutes les actions entreprises et les plans mis en place vont dans ce sens. La figure 5.7 est un guide d'aide proposé par Réalité Climatique Canada afin d'aider les carrefours communautaires à aligner leur plan avec l'objectif.

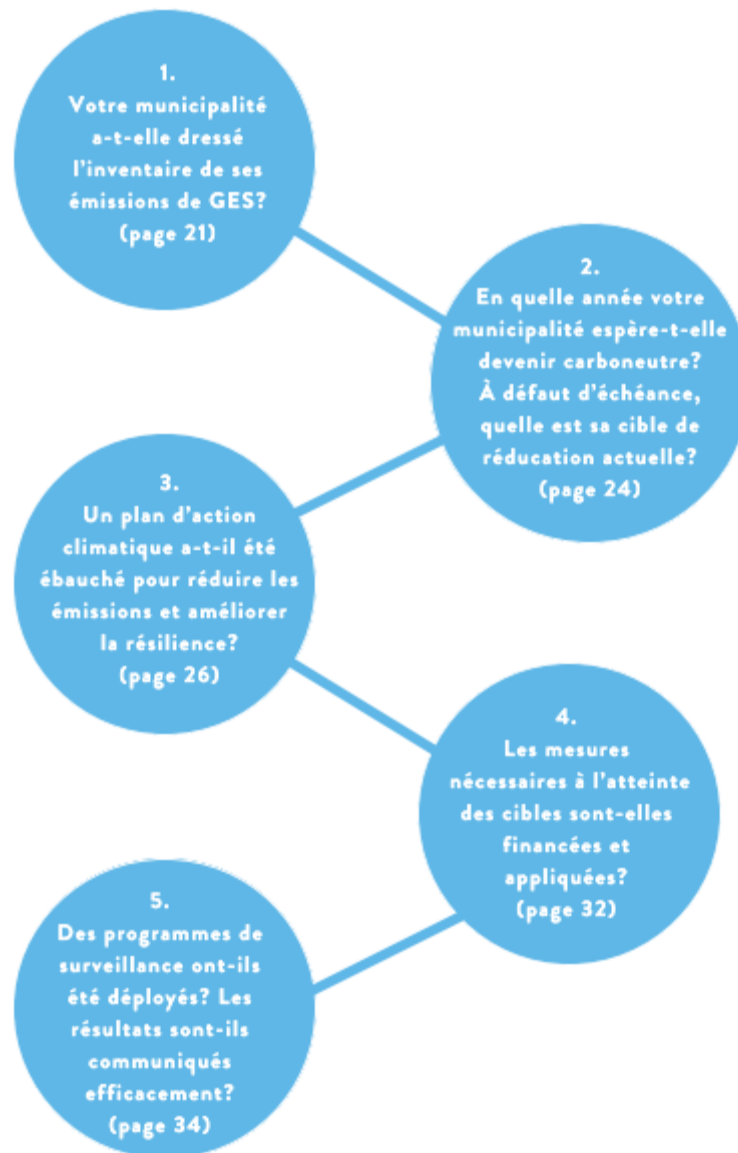


Figure 5.7 : Guide d'aide pour aligner un plan

Source : Projet de la réalité climatique Canada, 2018, p. 20

5.2 Rappel de la problématique de recherche

Une fois ainsi compris le fonctionnement et la structure de la Coalition Climatique Montréal ainsi que celui et celle de la Réalité Climatique Canada, nous passons à la problématique. À la lumière de ce travail de recherche, nous nous questionnons quant aux conditions favorisant la réapplicabilité d'une franchise sociale. Pour ce faire, nous avons

mis en place un cadre théorique nous permettant d'analyser notre question en nous appuyant sur les modèles de Pozzebon et de Saldanha (2016) ainsi que le TIESS (2019).

5.3 Présentation et discussion des résultats

La section qui suit a pour objectif de présenter et de discuter des résultats de nos entretiens. Nous souhaitons identifier les déterminants favorisant la réapplicabilité d'une innovation sociale déjà existante. L'analyse de nos entrevues nous permettra de corroborer et/ou d'enrichir notre littérature. Elle nous permettra aussi d'affirmer ou d'infirmer nos concepts identifiés dans la section du cadre conceptuel. Lors de nos entretiens, nos questions étaient basées sur trois thèmes globaux : les groupes sociaux, les caractéristiques d'une franchise sociale et le concept de réapplicabilité.

5.3.1 Groupes sociaux

Les groupes sociaux sont des éléments fondamentaux pour l'implantation d'une franchise sociale. En effet, ils sont au cœur de notre cadre conceptuel. Il est nécessaire d'être toujours à l'écoute des groupes sociaux et ce dans différents contextes. Il est non seulement important d'identifier les acteurs sociaux de l'entreprise dite mère, soit la Coalition Climat Montréal mais aussi les futurs acteurs sociaux qui auront un effet direct ou indirect sur le projet de la réapplicabilité de l'innovation sociale.

À la lumière de notre analyse, nous avons identifié trois groupes sociaux : les bénévoles qui sont les membres de l'organisation, les organisations à but non lucratif qui sont souvent en partenariat avec les membres de la coalition et les décideurs publics qui sont les personnes détenant le plus de pouvoir afin d'apporter un changement concret au sein de la communauté. Comme vu dans le cadre conceptuel, il est primordial de connaître les personnes qui seront affectées par cette reproduction ainsi que les personnes qui ont bénéficierons le plus. L'importance de choisir le bon franchisé pour éviter tout problème ne doit pas être négligée puisque ce dernier doit avoir à cœur la mission sociale et non pas

le désir de s'enrichir. Analysons les différents groupes sociaux que l'on retrouve au sein de la Coalition Climat Montréal.

5.3.1.1 Les bénévoles/membres de l'organisation

À la lumière de nos entrevues, nous avons compris que les groupes sociaux sont partie intégrante de l'organisme. L'objectif premier de l'organisation est de sensibiliser d'une part la population où ils opèrent, mais également de sensibiliser aussi les décideurs politiques afin que le changement climatique se retrouve dans leur plan d'action qui, dans le cas présent, vise la carboneutralité d'ici 2050. L'identification des groupes sociaux revient autant dans notre cadre conceptuel que dans le guide d'aide à la création d'un hub élaboré par Réalité Climatique Canada.

Plusieurs groupes sociaux sont présents à l'intérieur de l'organisme. Les plus importants sont les membres du hub d'une région, les capitaines des hubs. D'ailleurs, nous avons remarqué une certaine similitude entre les bénévoles de l'organisation. Effectivement, autant les organisateurs régionaux que les capitaines hubs, tous ont participé de loin ou de près aux enjeux climatiques. Certains ont, dans leur parcours professionnel, travaillé afin d'améliorer les changements climatiques et/ou de sensibiliser la population à cet égard. Un des répondants nous explique qu'avant d'embarquer avec Réalité Climatique Canada, il a travaillé sur plusieurs projets municipaux où il a aidé certaines villes avec leur plan climatique.

I have work on municipal issues in the past and I really like that area where to find cities with their climate plan, so pushing from the outside, pushing city to do more on the climate, when the position came out it was a natural fits to what I've been already doing. (R1)

Ceci vient appuyer ce que disait Zeyen et Beckmann (2011) concernant le choix du franchisé, c'est-à-dire, la personne qui a déjà de l'expérience dans le domaine serait plus susceptible d'être approchée pour partir une franchise puisqu'elle est déjà socialement

active dans la communauté en question. Elle détient donc de bonnes bases pour mener le projet. Ce répondant a été approché pour occuper le rôle d'organisateur régional pour la région de Vancouver, où il a déjà participé à des projets d'enjeux climatiques. C'est le cas également pour quelques personnes de l'organisation, dont les organisateurs régionaux.

5.3.1.2 Les organismes à but non lucratif

Certains sont des bénévoles actifs, et ce dans plusieurs organisations en dehors de leur hub respectif. D'autres font partie des membres fondateurs d'organisations à but non lucratif. Un des bénévoles, lors de notre entretien, m'a fait part de son implication sociale au sein de sa communauté. Il a notamment créé une fondation. *« I co-founded a non-profit called GreenSeeds Music Society in February 2015. Prior to that I'd been part of the David Suzuki Foundation's public engagement volunteer group called Suzuki Speaks which I interviewed for June 2011. » (R8)*

Les membres de carrefours climatiques sont diversifiés certes mais ils ont tous déjà un pied bien établi en ce qui concerne les changements climatiques. Voici comment une organisatrice régionale décrit son équipe.

So, I have someone who was a member of the (...), she actually was a candidate for the Green Party in the last election. She's my social media guru. I have someone who's involved with the local cycling advocacy group, he's my software developer guy. I have someone who has started, last year actually, they started their own organization called Plastic Battle and they are a smaller organization that's local, that focused on ditching the plastic basically and they advocate for that. (R2)

On comprend qu'ils ont tous un bagage environnemental et qu'ils sont désireux d'apporter un changement à la société.

Il y a d'autres organisations à but non lucratif ayant un intérêt pour le climat avec qui les différents hubs communiquent et font parfois alliance. Dans plusieurs régions, il n'y a pas

encore de hubs créés. En revanche, quelques personnes de Réalité Climatique Canada de la région se sont associées à d'autres groupes environnementaux qui partagent les mêmes visions et objectifs que l'organisme. L'objectif n'est pas de dupliquer les efforts de ce qui a déjà été fait. Bien au contraire, le but est de rassembler le plus de personnes pour continuer ainsi à avancer tous ensemble. Ainsi, s'il existe déjà des organismes et/ou des groupes ayant le même objectif et la même vision que Réalité Climatique Canada, il n'est pas nécessaire de créer un second groupe. Voici le commentaire d'un des répondants à ce sujet. « *So, instead of making another climate hub, that would be kind of redundant, so what we've been doing is we've been in communications with them and if they need any resources that we have we (share) and vice-versa* » (R3).

À Vancouver, par exemple, une organisation à but non lucratif appuie le carrefour climatique de la ville. « *The non-profit GreenSeeds Music Society supports Vancouver and Richmond Climate Hub initiatives by providing event equipment and other software resources / website hosting through G-Suite* » (R8).

5.3.1.3 Les décideurs publics

Chaque hub, de par sa mission, communique avec différents groupes de personnes. On pense notamment aux décideurs publics c'est-à-dire aux politiciens ou aux maires des villes. Un autre groupe important pour l'organisation est celui avec lequel il est nécessaire d'avoir une bonne relation puisque ce sont eux qui pourront concrètement apporter un changement. Pour la plupart des régions, les décideurs politiques constituent l'un des groupes les plus importants. Afin d'avoir un impact concret, ces politiciens doivent implanter certaines mesures, ce qui nous rappelle les propos Farmer (2018), à savoir que pour se concrétiser, les innovations sociales ont besoin du soutien des décideurs politiques pour leur mise en œuvre. Puisque les politiciens et/ou les maires des villes sont le nerf de la guerre, on comprend pourquoi ils sont ciblés par toutes les régions. Le choix des personnes faisant partie de l'organisation est important car ils représentent l'organisme et seront la voix du futur en ce qui a trait aux enjeux climatiques. D'ailleurs, un des répondants

nous explique son souhait de créer une communauté diversifiée de personnes engagées et motivées à faire bouger les choses.

I wish to accomplish building a diverse community of engaged citizens and organizations with a strong voice in their community. I want us to be informed. I want transparency of information and I want it to be fun for those with a preference for the arts like myself. It should engage folks from all cultural backgrounds and generations. (R8)

Ainsi, l'identification des groupes sociaux est primordiale. Le groupe ciblé par tous est sans aucun doute les élus municipaux. Puisque l'objectif est la carboneutralité d'ici 2050, il est important qu'un changement soit apporté au niveau des politiques de la municipalité. Pour ce faire, il est nécessaire de s'allier avec ces décideurs. Aussi, la plupart des organisateurs régionaux, se sont fait approcher afin d'occuper le poste. On comprend donc qu'ils aient été choisis puisqu'ils avaient déjà occupé un poste similaire et/ou milité activement et ont donc de l'expérience dans le domaine.

Réalité Climatique Canada ne discrimine personne. Toute personne souhaitant se joindre à l'organisation peut le faire. C'est ce qui permet d'avoir un groupe hétérogène, des personnes de différents milieux professionnels et scolaires, de tout âge et de divers ethnies. De ce fait, une des bénévoles m'a décrit brièvement la constitution de son équipe qui en fait sa richesse.

Climate Hubs bring a variety of high caliber professionals together with backgrounds in academia, technology, health, the arts, film or NGOs. We've also had involvement from permanent residents and international students which brings in unique and diverse perspectives. We are also intergenerational and the events we've organized have brought in a diverse audience. (R8)

5.3.2 Coalition Climat Montréal, une franchise sociale?

Il est important de noter que lors des entrevues, plusieurs répondants, dont le président, Matthew Chapman, nous ont réitéré le fait qu'en aucun cas la Coalition Climat Montréal n'est considérée comme une franchise sociale. De ce fait, à chaque fois que j'utilisais le terme franchise, on me corrigeait. Ces derniers ne considèrent pas l'organisme comme une franchise puisqu'ils prônent l'autonomie et l'indépendance. Effectivement, lorsqu'il y a création d'un hub, les directeurs souhaitent que les bénévoles mettent en place et créent par eux-mêmes un plan et une structure. De cette façon, ils s'assurent d'avoir au sein de leur équipe des personnes réellement motivées pour la cause.

Or, notre question de recherche concerne les franchises sociales. Comme discuté dans la revue de littérature au chapitre 2, le TIESS (2019) énumère quatre caractéristiques propres à la franchise sociale. Dans un premier temps, nous déterminerons si la Coalition Climat Montréal correspond, selon ces critères, à la franchise sociale. Par la suite, nous ferons une analyse plus détaillée des résultats.

Premièrement, une franchise est sociale lorsqu'elle possède une marque commune. Tous les membres de l'organisation opèrent sous la bannière de Réalité Climatique Canada. En effet, tous les hubs en création ou déjà existants et ce à travers le Canada, sont épaulés par l'organisme afin qu'il y ait une certaine homogénéisation des pratiques et des communiqués. On pense ici à un site Internet similaire pour tous, avec les mêmes couleurs et le même format rappelant ainsi l'organisation.

Deuxièmement, un savoir-faire partagé consistant doit exister pour considérer l'entité comme une franchise sociale. Le service et l'objectif sont les mêmes pour tous les membres des bannières de Réalité Climatique Canada : sensibiliser la population aux changements

climatiques, notamment les décideurs publics. L'objectif est d'instaurer dans la communauté un plan d'action concernant les changements climatiques. L'image de marque est également la même pour toutes les villes. On pense entre autres, aux sites internet des hubs. Les activités se ressemblent d'une ville à l'autre, incluant la participation à des soirées de réseautage. De plus, tout le coaching et les suivis se font dans les différentes bannières.

The Climate Reality Project is best at bringing together resources. Al Gore's team does an amazing job at organizing content and hosting training sessions in a conference format. These resources are then frequently updated and made available on demand to trainees. The Community Climate Hubs in cities are an extension of this. Hubs are self-organized but linked to regional coordinators. They are great networks whereby to unite civil society, business, government, and citizens. (R8)

Ici, on comprend bien que les ressources fournies par l'organisme sont non seulement utiles mais aussi mises à jour constamment ce qui permet un bon partage des connaissances et surtout de permettre aux bénévoles d'être bien outillés pour bien exécuter leur mandat. Il existe cependant quelques exceptions puisque toutes les villes ne se ressemblent pas et elles ont toutes leur propres réalités et contextes qui seront expliqués dans la section 5.3.3 où nous aborderons le point de la réapplicabilité.

Troisièmement, du support en continu doit être offert pour parler d'une franchise sociale. Il y a bel et bien un soutien entre les villes. À titre d'exemple, il y a au deux semaines des appels-conférences faits entre les différents organisateurs régionaux pour faire la mise à jour des actions entreprises dans leur région respective pour discuter des bons résultats, des succès, et de ce qui va se passer dans les semaines suivantes. Cet échange régulier a pour but de créer un sentiment d'appartenance comme nous l'explique ce répondant. « *Able to talk to people who are par of that hub and get feeback on what to do, but as RO we trying to give them info if we see another hub is doing something good and pass the info* » (R1).

Quatrièmement, les franchises sociales utilisent des outils communs. En ce qui concerne les outils chez Coalition Climat Montréal, on peut penser aux appels téléphoniques

régionaux mentionnés plus haut où il y a partage d'informations. Également, lors de la création d'un hub, il existe un carnet de route accessible à tous. Il s'agit d'une base afin de démarrer dans la région et d'établir un plan d'action. En plus de ces appels faits tous les quinze jours, les organisateurs régionaux communiquent fréquemment avec leurs hubs comme nous l'a indiqué ce bénévole : « *She started sending fairly frequent E-mails that are kind of a round up of what's going on. I find that enormously helpfu* » (R2).

Au regard des quatre caractéristiques d'une franchise sociale, selon le TIESS (2019), Coalition Climat Montréal correspond à une franchise sociale. Effectivement, chacun des éléments constitutifs d'une franchise sociale, se retrouve à l'intérieur de l'organisation. De plus, c'est la coalition qui sert de support aux autres régions. Outre les caractéristiques propres à la franchise sociale, un équilibre doit également être atteint afin d'affirmer que l'organisme est une franchise sociale. Il faut trouver le bon équilibre entre les éléments essentiels et ceux qui doivent être modifiés pour permettre une adaptation adéquate du modèle au contexte local. La Coalition Climat Montréal est bien établie et a du succès dans son secteur. Les autres régions se basent souvent sur ce qui a été fait à Montréal pour démarrer leur hub. Par contre, tous l'adaptent, à leur manière puisque la région de Montréal est différente des autres régions. Les éléments adaptables sont-ils les mêmes? La section suivante nous permettra de mieux définir la notion d'adaptation et de réapplicabilité du modèle.

5.3.3 Réapplicabilité

La deuxième partie de notre analyse consiste à déterminer les facteurs favorisant la réapplicabilité d'une franchise sociale en nous basant sur notre étude cas qu'est la Coalition Climat Montréal. Une fois le hub bien installé à Montréal, l'organisme a décidé de propager le modèle à travers le Canada. Le succès de l'organisme est dû notamment à son grand réseau de personnes.

This is what I observed, this is what I think. It came out of a really deep, well-established network that was already there, And I think that's the stage that I'm at, is just creating that network. So, I don't think I'm anywhere near the level that, you know, I don't have that same network to build on, so. (R2)

« Again, it's not all just engineers, it's not all physicians, it's not all university students, it's like a microcosm of community, and that's being represented very well in Montreal. That's something we all need to duplicate » (R4).

On comprend donc que non seulement la région de Montréal a réussi à créer et à s'entourer d'un intéressant réseau de personnes mais elle a aussi une bonne représentation d'individus au sein de son réseau. Ce que Coalition Climat Montréal a réussi à accomplir est inspirant pour les autres régions mais peut aussi faire peur dans le sens où tout le monde ne commence pas au même niveau d'où la nécessité d'adapter le modèle.

Le modèle permettant une bonne réapplicabilité d'une franchise sociale comporte cinq étapes :

1- Identifier les principes fondamentaux du programme original d'innovation sociale. Ainsi, le processus, les mécanismes ou les activités qui se font à Montréal doivent être déterminés ainsi que ce qui est indispensable de faire ailleurs tout en apportant des adaptations en fonction des différents contextes.

Pour la plupart des régions, la première étape était de se rencontrer et de discuter de l'idée, de s'allier pour créer un hub. Le délai entre la première réunion et l'entente quant à la création d'un groupe dans une région peut être long comme nous l'a indiqué ce bénévole lors de notre entretien

The first meetings for the Vancouver Climate Hub started in March 2017. We restarted it in August 2018 and reached out to all Climate Reality trained leaders in the lower mainland and other sustainability professionals for assistance with joining the National Climate League. (R2)

De plus, au début, tous sont appuyés par Matthew Chapman, président de la Coalition Climat Montréal et représentant de Réalité Climatique Montréal pour la région du Canada, mais aussi laissés à eux-mêmes puisqu'on ne veut rien imposer. L'objectif est que les hubs soient indépendants et autonomes quant à leurs activités afin de sensibiliser la population. La direction prise est à l'opposé de l'idée de fournir aux membres une recette à suivre pour la création d'un hub. À l'intérieur même du guide remis par Réalité Climatique Canada, il est indiqué qu'ils sont là pour les aider mais qu'ils ne veulent en aucun cas imposer une façon de faire.

Outre les rencontres dédiées à la création d'un hub, le réseautage est une activité centrale pour toutes les régions. Il s'agit de la deuxième étape à réaliser pour les régions. Par exemple, en Alberta, où l'organisatrice régionale a fait un grand nombre d'appels téléphoniques pendant plusieurs mois afin d'être en mesure d'organiser une immense activité de réseautage où elle a pu, avec son équipe, parler aux bonnes personnes.

Je fais partie du groupe qui l'a créé (le hub). Ce qu'on a fait? [...] On s'est dit, on va essayer de communiquer avec le maximum de personnes, donc entre nous, il y avait des gens de Eco Tracks, (...), entre nous, on a trouvé des gens ici et là, partout, qui étaient intéressés et qui étaient très passionnés. Donc, petit à petit, on a formé un groupe et on se rencontrait toutes les deux semaines et après on a décidé; on a envoyé un survey. On était un hub, mais ce n'était pas officiel. On a envoyé un survey à toutes nos connexions, alors on a regardé vraiment qui est-ce qu'on connaît, est-ce qu'il y a un organisme qui pourrait être intéressé? On a fait toute une liste, avec les connexions des courriels. On a envoyé à tout le monde un survey, « 'would you be interested in (...) a social event where we look at what can we do? », qu'est-ce qu'on pourrait faire ici dans la ville de Calgary? Donc, on a fait ce survey, et dans le survey on a invité tout le monde, à la fin, à un social networking potluck. Et c'était magnifique! C'est là qu'on a commencé, vraiment, à être de plus en plus connus et on a obtenu du financement après ça et on a pu avoir quelqu'un, pour le poste de coordination, hub coordination, et a obtenu de l'argent pour un (poste) part-time, pour 3 mois. C'était un bon début. (R6)

La façon dont s'est prise la région de l'Alberta pour bâtir son réseau en s'adaptant à la réalité de sa région : pour eux, la création d'un hub en soi n'était pas nécessaire dans l'immédiat. C'est à la suite de la soirée réseautage qu'ils ont pu notamment trouver un donateur qui leur a permis d'embaucher une personne à temps partiel qui s'occupe de tout l'aspect légal du hub. C'est à ce moment-là qu'un hub a été créé.

2- Identifier les groupes sociaux pertinents impliqués dans l'adaptation du programme d'innovation sociale à un nouveau contexte. Plusieurs groupes sociaux gravitent autour de l'organisation. On pense notamment aux bénévoles et/ou aux membres de l'organisme, mais également aux hommes politiques des différentes régions qu'il faut convaincre qu'il y existe bel et bien une menace autour des enjeux climatiques et qu'il est obligatoire d'agir rapidement. Pour ce faire, chaque ville et/ou municipalité doit avoir un plan. Chaque hub ou groupe de personnes représentant une région doit partager avec Réalité Climatique Canada leur plan d'action afin d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050.

3- Identifier les adaptations locales et l'équilibre en termes de coûts/bénéfices pour le projet. Effectivement, les adaptations à faire sont d'emblée identifiées, c'est-à-dire que les organisateurs régionaux, connaissant la particularité de leur région, partagent les enjeux avec leurs membres afin de mettre en place des stratégies et des tactiques permettant d'atteindre leur objectif. Selon, Pozzebon et Saldanha (2016), pour bien mener cette tâche, une évaluation minutieuse devrait être effectuée. Autrement dit, puisque l'identification des principes fondamentaux déjà en place a été faite, il faut évaluer si on peut réappliquer exactement les mêmes principes ou s'il faut les adapter au nouveau contexte. Les membres connaissent le succès qu'a eu la ville de Montréal. Ils savent aussi, dans les grandes lignes, pour quelles raisons elle a été bien implantée et accueillie par la population. Par contre, il n'y a pas d'analyse détaillée et profonde de ce qui a été fait à Montréal afin d'évaluer s'il est possible de répliquer le modèle. De ce fait, les organisateurs régionaux, étant pour la plupart nouveaux, ils ne savent pas nécessairement par où commencer, notamment s'ils doivent s'occuper de plusieurs hubs comme nous l'a expliqué cet organisateurs régional qui appuie plus d'un hub.

Deciding what is best for each specific hub. Gaining the competence within the materials to be able to share it with somebody else. I understand the importance of not having a specific framework or specific set of steps to deal with the hubs, because each hub is different. So, I think that's the most challenge(ing) thing to me, is to know what to tell each hub. (R3)

Il est vrai que Réalité Climatique Canada ne veut pas imposer de modèle à suivre. Par contre, on peut comprendre que pour une nouvelle personne, la tâche peut paraître immense au début. Cette étape va de pair avec la première dans laquelle il faut identifier les principes fondamentaux du programme original d'innovation sociale. Si la première étape est réalisée partiellement, on peut comprendre qu'à la troisième étape, des incohérences ou des obstacles puissent survenir.

En ce qui concerne l'évaluation des coûts, les personnes travaillant dans l'organisme sont pour la plupart des bénévoles, donc les donateurs sont très importants pour les hubs. C'est aussi l'objectif des soirées/activités de réseautage; trouver des donateurs afin de faire avancer le projet. Ceci va dans le même sens que Fiedler et Wight (2003) qui affirment que les franchisés de certaines régions sont confrontés à une concurrence quant à la collecte de fonds. Effectivement, les différents organismes en lien avec les changements climatiques ont tous accès au même bassin de donateurs. La capacité aux hubs d'attirer des donateurs devient donc importante, voire cruciale. C'est donc un élément à considérer dans la mise en place d'une innovation sociale.

4- La quatrième étape du modèle permet une évaluation des informations et des discussions concernant les informations reçues et recueillies. C'est le moment d'avoir une discussion avec les différentes personnes impliquées et d'identifier la volonté de chaque groupe social de se lancer dans le processus, en se basant sur leur perception de la mise en œuvre du programme d'innovation sociale. Cette étape a été réalisée par quelques hubs. Avant d'arriver à la création officielle d'un hub, plusieurs membres ont dû se rencontrer souvent puisque les gens n'étaient pas constants quant à leur implication. En discutant avec une organisatrice régionale, nous avons compris que certaines personnes peuvent être

extrêmement motivées et désireuses d'aider, dans l'immédiat. Par contre, lorsque vient le temps de planifier des rencontres ou de travailler sur différents petits projets afin de permettre au hub de progresser, plusieurs se désistent. C'est ce qui est difficile au début pour plusieurs hubs : trouver des personnes réellement motivées et voulant mettre la main à la pâte.

I think what's most challenging is that the people that are involved right now really only want to, not everyone, but I would say 50% of the people who are involved right now, it's a small group, they only want to be involved at the advisory level. [...] And I appreciate their perspectives, but that's how far they're going to go, they're not ready to roll up their sleeves and take on any actual responsibility. So that's a little challenging because I feel that a lot of it falls on me, but that's OK. (R2)

5- Finalement, la dernière étape du modèle est la recommandation finale. Il est question ici d'une recommandation finale collective. Toutes les discussions menées devraient aider à définir si la réapplication du programme d'innovation sociale dans le contexte donné convient ou non.

Or, il y a une forme de réapplicabilité du modèle de base qu'est la franchise sociale située à Montréal. Par contre, cette réplication ne répond que partiellement au cadre établi via notre revue de littérature. Tout d'abord, il n'y a pas de hub dans toutes les régions. Donc, il n'y a pas de réapplicabilité de modèle dans toutes les régions puisqu'à Montréal, la Coalition Climat Montréal est un hub. Tous sont d'accord en affirmant que le hub à Montréal est en soit une belle réussite et un modèle à appliquer ailleurs, si possible. « *It's a good model but every place has a different circumstance so everyone has to do it a little differently* » (R1). Ceci dit, certains éléments clés du hub montréalais sont repris et adoptés au contexte. Par exemple, qu'il existe ou pas un hub dans une région, tous se focalisent sur le réseautage. C'est un élément important de l'organisme puisqu'il permet de créer des liens avec des personnes qui peuvent être influentes.

L'étude de Frammer (2018) sur l'innovation sociale et sa diffusion vient appuyer nos observations. Les bénévoles de l'organisation sont conscients de l'impact qu'ils peuvent avoir sur la société et notamment sur les politiciens. « *I think it needs to happen from that grassroots level so politicians need to know that the people in their communities really want this to happen* » (R2). Pour être acceptées, les innovations sociales doivent négocier du point de vue politique. Les innovations sociales ont tendance à se diffuser uniquement lorsqu'elles sont compatibles avec le régime politique macroéconomique en vigueur. C'est d'autant plus important au Canada puisque toutes les provinces n'ont pas le même type de gouvernement. En Alberta et en Colombie-Britannique par exemple, c'est un gouvernement conservateur donc l'approche et la communication sont différentes puisqu'il est moins soucieux de l'environnement que d'autres gouvernements.

5.4 Synthèse de la présentation des résultats et de la discussion

Ce travail de recherche avait pour but de répondre à la question suivante : quelles sont les conditions favorisant la réapplicabilité d'une franchise sociale? : le cas de la Coalition Climat Montréal. À travers la littérature, on a relaté que la répliquabilité d'une franchise sociale est complexe, qu'elle se doit de respecter certains éléments pour sa bonne diffusion. Ceci dit, en pratique, la réalité est un peu différente. En effet, pour une bonne réapplicabilité d'un modèle d'innovation sociale, il existe plusieurs éléments clés à considérer et à adapter au contexte.

À la lumière de nos résultats, nous concluons que la Coalition Climat Montréal répond aux caractéristiques d'une franchise sociale, selon les critères de TIESS (2019). Cela étant dit, cet organisme a-t-il été reproduit efficacement dans les autres régions? La réponse à cette question serait mitigée puisqu'il faut savoir que la plupart des régions débutent. Elles en sont à l'étape préliminaire, soit de créer un hub ou encore de bâtir un réseau solide et d'élaborer le plan d'action propre à la zone. Compte tenu de la situation, il est difficile de se prononcer quant à la reproduction dans les autres régions. Quelques régions sont toutefois bien installées comme Vancouver et Montréal, qui sont de bons modèles à suivre.

« *Looking at successes, such as Montreal and the city of Vancouver* » (R4). Leur succès provient en grande partie de leur réseau qui est bien implanté et important.

Quelques paramètres ont facilité ou faciliteront la route vers une bonne réapplicabilité. Selon le TIESS (2016), il existe des facteurs permettant le succès ou encore l'échec de l'implantation d'une innovation sociale, tel que discuté au chapitre 2.

La Coalition Climat Montréal met de l'avant les éléments clés permettant le succès de l'implantation d'une innovation sociale selon le TIESS (2016), soit de préciser les motivations derrière la volonté de se franchiser, d'être à l'écoute des parties prenantes et des employés, d'établir une relation de confiance avec les différents acteurs impliqués et de choisir le bon franchisé. Tous ces éléments de succès ont été mobilisés par la Coalition Climat Montréal. Effectivement, avant chaque création de hub, les organisateurs régionaux s'assurent que les gens voulant s'impliquer soient motivés compte tenu de l'investissement à long terme que requiert ce travail. L'écoute active et la création d'une relation de confiance entre tous les membres est valorisée. Autant les capitaines que les organisateurs régionaux reconnaissent l'importance de bien comprendre les aspirations et les points de vue de tous les membres impliqués, car le soutien et la collaboration sont essentiels à la création d'un hub ou d'un réseau important au sein de la communauté. La relation de confiance est également un facteur clé de succès d'une implantation. En effet, si les partenaires, donateurs et bénévoles ont confiance envers le projet et qu'il existe des liens étroits et solides entre tous, le projet social aura de grandes chances de survivre. Ainsi, ce que fait ou fera la Coalition Climat Montréal mènera au succès de sa réapplication dans d'autres territoires canadiens. Qu'en est-il des critères d'échec d'implantation d'une innovation, énumérés par le TIESS? Qu'en est-il de l'organisme Coalition Climat Montréal à propos de certains de ces critères?

Selon le TIESS (2016), l'échec d'une innovation sociale peut s'expliquer par une faible connaissance du modèle, un manque de ressources financières, des enjeux liés à la préservation du concept et de la marque, un mauvais choix de partenaire, une forme de

résistance à l'interne ou encore une franchisation multiple et simultanée. Nous analysons le premier élément et le dernier, soit la faible connaissance du modèle et la franchisation multiple et simultanée, puisqu'ils sont les plus importants dans le cadre de ce travail de recherche.

La faible connaissance du modèle peut causer des incompréhensions diverses. Il est intéressant de noter que les membres de la Coalition Climat Montréal, notamment leur président Matthew Chappman, ne considèrent pas l'organisme comme une franchise sociale. Pour eux, chaque entité à l'intérieur d'une région et/ou d'une ville est autonome et indépendante. Bien qu'ils reçoivent un guide de départ, des gabarits et un support continu, les membres de ces hubs sont libres d'attaquer le problème et de gérer leur communauté comme ils le veulent tout en gardant en tête l'objectif final qui est de sensibiliser la population et les décideurs politiques aux changements climatiques. Bien que les membres ne soient pas tous d'accord sur le fait que la Coalition Climat Montréal soit une franchise sociale, considérer le modèle de réapplicabilité d'une franchise sociale comme un guide de départ ou un support qui puisse les aider considérablement à leur expansion pourrait leur permettre d'avoir des hubs mieux implantés.

Aussi, se franchiser à plusieurs endroits en même temps, sans avoir une bonne connaissance du modèle que l'on souhaite répliquer peut avoir des incidences négatives sur les organismes. Prendre de l'expansion en plusieurs points simultanément et sur un vaste territoire peut nuire à l'organisme car il n'est pas possible, par exemple, d'apprendre des erreurs des premières implantations. Il est préférable d'initier un projet à la fois afin de mieux comprendre la complexité de ce dernier et ainsi être plus efficace pour les prochains projets d'expansion. Pour la Coalition Climat Montréal, gérer une expansion à la fois plutôt que plusieurs en même temps leur permettrait d'avoir un meilleur contrôle et suivi sur la création du hub. Cela engendrerait une meilleure implantation car tous les efforts seraient fournis à un seul endroit.

Les outils communs, caractéristiques clés d'une franchise sociale, font partie des conditions favorisant la bonne réapplicabilité du modèle de la Coalition Climat Montréal. Ils sont utilisés, pour la plupart, en partie, et sont partagés à toute personne ou groupe de personnes voulant créer un hub dans une région ou une ville. Ils utilisent tous un site internet rappelant la bannière commune qu'est Réalité Climatitque Canada. Chaque région ou ville où un hub est implanté tient compte du contexte propre à chacun. Toutes les régions ne sont pas identiques, le type de gouvernement peut être différent, et par suite l'approche est différente et peut être plus complexe.

We also have to be respectful that not all communities are like Montreal and Vancouver. What are smaller communities doing? And how can the community coalesce there? How can we have that model, and replicate it quickly in smaller communities?(R4)

Ici, le répondant souligne que les plus petites villes fonctionnent de manière différente de par leur nature, ce qui explique l'importance de l'adaptation. Un des points importants de la réapplicabilité d'une innovation sociale est l'adaptabilité du modèle au contexte (Pozzebon & Saldanha, 2016). En aucun cas il n'est question de copier un modèle de manière statique. Cet aspect est bien compris et maîtrisé par l'organisme puisque chaque répondant m'a fait part de la particularité de sa région comparativement à d'autres où le contexte social et/ou politique est différent.

Pour conclure, on peut dire que Coalition Climat Montréal est un modèle dont il serait intéressant pour les autres régions de s'inspirer puisqu'il est bien implanté et a du succès dans son secteur. Tel que montré, au regard des caractéristiques de la franchise selon le TIESS (2019), on peut dire qu'il s'agit d'une franchise sociale et qu'il y a eu une réapplicabilité ou que certaines régions s'alignent vers une réapplicabilité. En général, et toujours selon le TIESS (2016;2019), la réapplicabilité se dirige vers un succès. Toutefois, certains facteurs d'échec doivent être considérés, car s'ils ne sont pas contrôlés, ils pourraient causer l'échec de l'implantation.

Le modèle de réapplicabilité de la Coalition Climat Montréal gagnerait à être retravaillé. À ce jour, leur modèle de départ est le carnet de route présenté dans le chapitre 5 qui n'est pas optimal pour une bonne réapplicabilité. Les présidents ne considèrent pas l'organisme comme une franchise sociale. Or, ils sont d'accord sur une certaine réapplicabilité du modèle de Montréal même s'il n'y a pas de consensus sur le terme employé. Nous croyons qu'utiliser un modèle clair et structuré en tenant en compte des éléments qui seront adaptables aux différentes villes et contextes permettrait une meilleure implantation. Cette structure devrait être imposée tout en étant souple et malléable. Comme nous l'explique cet organisateur régional, bâtir sur ce qui existe déjà est plus facile puisqu'il y a un point de repère sur ce qui doit être fait. Le guide mis en place par la Coalition Climat Montréal est assez bien détaillé. Nous pensons par contre qu'une structure plus claire quant à la création du hub en mettant l'accent sur les éléments adaptables au contexte pourrait aider les nouveaux bénévoles qui se joindront à l'organisme.

I thought that was a perfect thing, 'cause I really am more of an, I like to kind of build on what already exists rather than kind of creating something on my own. I think it's more (...) it's just stronger and faster to align yourself with thing that are already in existence so that's why. (R2)

N'oublions pas qu'une innovation sociale n'est jamais statique et qu'à tout moment, avant, pendant et après son processus d'implantation, il est nécessaire de l'ajuster et de l'adapter. Le carnet de route actuel ne prend pas en compte le pendant et l'après la création du hub, aspect qu'il serait intéressant d'ajouter au guide de départ puisqu'une innovation sociale est un processus qui s'ajuste constamment.

Finalement, à la lumière des résultats de notre travail de recherche, en nous inspirant de notre cadre théorique, des travaux du TIESS (2016,2019) et de la littérature sur la franchise d'innovation sociale, nous avons créer un guide de départ préliminaire permettant à la Coalition Climat Montréal de réappliquer son modèle à travers le Canada. En d'autres mots, voici les conditions qui favoriseraient la réapplicabilité de la Coalition Climat Montréal en tant que franchise sociale :

1- Identifier l'objectif d'expansion et comprendre le modèle de réapplicabilité :

- a. Avant toute chose, il est primordial de comprendre pour quelles raisons il faut s'implanter dans une ville ou une région spécifique. Il faut comprendre pourquoi un hub doit être créé sur ce territoire.
- b. Ensuite, il est nécessaire de comprendre ou de savoir quel est le modèle à réappliquer. Dans ce cas, le modèle est la franchise sociale. Il faut bien comprendre et cerner sa particularité. Par exemple, quels sont les éléments qui caractérisent la Coalition Climat Montréal comme une franchise sociale? L'identification de ces éléments permettrait de bien cerner le modèle, mais aussi les éléments clés qu'il faudrait retrouver ailleurs. Dans ce cas, la marque et des outils communs, un support et un soutien continu sont les caractéristiques propres à la Coalition Climat Montréal qu'il faut retrouver dans les autres régions afin de conserver une certaine cohérence.
- c. Certains investisseurs peuvent avoir la fausse croyance qu'une entreprise sociale ne serait pas bénéfique financièrement à long terme. Ceci peut rendre la recherche d'investisseurs et de dons, difficile, d'où la nécessité de bien comprendre le modèle afin de le présenter adéquatement aux parties prenantes (Tracey & Jarvis, 2007).

2- Créer un hub ou association avec d'autres organismes

- a. Selon les régions, soit il y a création d'un hub ou il y a une association avec d'autres organismes ayant le même objectif afin de limiter la redondance. Le choix des bénévoles et des partenaires est un choix crucial dans le cadre d'une franchise sociale puisque la relation franchiseur-franchisé est primordiale pour le bon fonctionnement de cette dernière. La bonne entente entre les deux parties est encore plus importante pour la viabilité de l'organisation (Volery & Hackl, 2010).
- b. Il serait pertinent d'utiliser le carnet de route lors de la mise en place du plan d'action qui doit être accepté par Réalité Climatique Canada. Ce guide permet la mise en place détaillée en étapes à suivre pour atteindre l'objectif qui est le même pour tous, soit la carboneutralité d'ici 2050.

3- Bâtir un réseau influent

- a. Que ce soit pour la ville de Montréal ou de Vancouver, ce qui fait leur succès c'est leur grand réseau. Bâtir un réseau est le plan à court terme visé par tous les organisateurs régionaux avec qui nous avons discuté en entrevue. Il est important que les membres de l'organisme se fassent connaître, et ce pour trois, raisons spécifiques :
 - i. Apporter un changement concret sur le plan climatique de la ville.
 - ii. Obtenir des dons pour le fonctionnement du hub.
 - iii. Recruter de nouveaux militants.

Ce guide a été créé à la suite de notre analyse et est propre à la Coalition Climat Montréal. Idéalement, il est conseillé d'examiner le modèle et de l'implanter une ville après l'autre. Comme nous l'explique le TIESS (2016), il peut arriver qu'une expansion rapide et simultanée mène à un échec d'implantation. Comme le processus d'implantation est récent pour l'organisme, il serait préférable de lancer les différents hubs graduellement et de s'ajuster au besoin. Comme tout programme d'innovation qui se respecte, celui-ci n'est pas statique, ce qui veut dire qu'il est possible de commencer aussi bien la première étape que par la troisième. Les conditions mises au point pour une bonne réapplicabilité de la Coalition Climat Montréal aux autres villes canadiennes ont permis d'établir le guide : des outils de communication communs à tous, des activités de réseautage semblables, le désir d'établir un réseau de personnes influentes et dans le cas spécifique de la Coalition Climat Montréal, l'objectif commun d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050. Ces éléments sont et devront être constants dans toutes les régions où un hub est ou sera implanté. Comme nous le rappelle Oriol (2016), les innovations sociales sont des processus continus qu'on adapte et modifie tout au long de leur création et/ou de leur implantation.

Chapitre 6 : Conclusion

En conclusion, l'objectif principal de cette recherche visait à déterminer les conditions favorisant la réapplicabilité d'une franchise sociale, le cas de la Coalition Climat Montréal. Les résultats obtenus ont permis de déterminer, dans un premier temps, que la Coalition Climat Montréal est une franchise sociale selon les caractéristiques définies par TIESS (2019) et, dans un deuxième temps, de voir quels étaient conditions qui pourraient favoriser la bonne réapplicabilité. À la lumière de notre travail de recherche, nous concluons que le hub montréalais est un modèle intéressant à être réappliqué ailleurs puisqu'il a bien fonctionné à Montréal et qu'il existe un désir de s'expander ailleurs au Canada. Cependant, puisque le projet d'expansion de l'organisme est à un état embryonnaire, définir les facilitateurs à la réapplicabilité basés sur ce cas fut ardu. Par contre, pour une réapplicabilité réussie, nous sommes en mesure de dire qu'il est essentiel de tenir compte des étapes présentées dans notre cadre conceptuel, à savoir d'identifier les principes fondamentaux et les adaptations locales nécessaires, être à l'écoute des parties prenantes, et finalement, identifier si le programme souhaitant être reproduit est bel et bien une franchise sociale.

Notre étude de cas nous a permis d'établir que la Coalition Climat Montréal correspond à la franchise sociale selon les critères du TIESS (2019) même si les dirigeants n'adhèrent pas à cette appellation. Ainsi, même s'ils ne sont pas d'accord sur le statut de franchise sociale de l'organisme, il s'agit ici d'aller au-delà de l'appellation puisque le processus peut favoriser l'implantation de nouveaux hubs. L'objectif serait pour les membres de l'organisme de comprendre, d'étudier et, idéalement, d'adopter le cadre conceptuel proposé qui permettrait une bonne réapplicabilité. Il serait pertinent pour la Coalition Climat Montréal de comprendre pourquoi et comment les étapes de réapplication d'une franchise sociale pourraient s'appliquer à leur organisme même s'ils adhèrent pas à l'appellation. En ce qui concerne les conditions favorisant la réapplicabilité du modèle, elles sont existantes, mais peu définies concrètement par la coalition puisque son processus d'expansion est au tout début. Notre travail de maîtrise nous a permis de créer un guide de

départ basé sur nos résultats, sur les critères du TIESS et sur la littérature. Le guide réalisé servira de base, permettant de réappliquer ce qui est fait à Montréal dans d'autres villes ou régions. Il faut noter que ce guide est une ébauche et qu'une fois proposé aux membres de la Coalition Climat Montréal, dont le président, Matthew Chapman, il pourrait y avoir des modifications à apporter.

6.1 Contributions pratiques

Notre étude de cas pourrait servir d'outil autant à la Coalition Climat Montréal qu'à Réalité Climatique Canada. Le hub montréalais est bien implanté, ce qui n'est pas nécessairement le cas des autres régions. Ceci peut s'expliquer par le fait que plusieurs régions viennent tout juste de débiter. Les résultats de notre recherche pourraient donc être utilisés par les membres de l'organisme afin de comprendre ce qu'est une franchise sociale et les raisons pour lesquelles nous croyons qu'il s'agit d'une franchise sociale, et ce, malgré le fait que les dirigeants et même les bénévoles ne soutiennent pas cette appellation. Ces derniers croient qu'appeler les hubs une franchise nuirait à leur autonomie et à leur indépendance. Or, ce travail de recherche pourrait permettre l'utilisation et la bonification autant du guide créé que du carnet de route afin d'aider à la création d'un hub en tenant compte des différentes réalités des différents contextes, ce qui pourrait contribuer à l'intégration des nouveaux bénévoles. Nous avons créé une ébauche de guide qui pourrait servir de base à l'organisme, une base pour une implantation ou encore une base pour la création d'un nouveau guide pour tous. Le carnet de route existant regorge d'informations pratiques nécessaires à la création d'un hub. Par contre, il devrait faire partie d'un guide plus général englobant d'autres facteurs qui permettrait une répllication réussie ailleurs au Canada. Nous souhaitons aussi que les membres tirent une meilleure compréhension de leur modèle. Ainsi, nous souhaitons mettre en lumière les raisons qui nous poussent à reconnaître la Coalition Climat Montréal comme franchise sociale. Pour les membres, prendre conscience de ces raisons et des conditions gagnantes pourrait améliorer la réapplicabilité de la coalition.

6.2 Contributions théoriques

Notre travail de mémoire a permis la rédaction d'une revue à propos de la franchise d'innovation sociale qui consigne différents écrits clés et fondateurs. Nous avons traité des différents acteurs et des différents concepts liés directement à la franchise sociale, phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur. Nous estimons que notre travail de recherche pourrait servir de base pour les chercheurs ou praticiens intéressés par les franchises sociales, plus précisément au Canada puisque nous contribuons aussi à la recherche scientifique avec de nouvelles données sur la franchise sociale en étudiant un cas ayant un potentiel de réapplicabilité et en soulignant les conditions gagnantes. Ainsi, nous contribuons à la production de connaissances scientifiques au-delà de notre revue.

Notre objectif de recherche n'étant pas de généraliser nos résultats, mais de bien comprendre un phénomène social permettant du même coup de mieux comprendre d'autres phénomènes sociaux similaires. En d'autres mots, il n'est pas question d'une généralisation théorique à tous les autres cas de réapplicabilité de franchise sociale. Il s'agit plutôt d'une généralisation prudente et logique « reliée à la concordance que le lecteur-praticien établit entre les conditions du terrain où l'étude de cas a eu lieu, et les conditions du milieu dans lequel il travaille » (Lessard-Hébert et al. 1996, p. 87; cité par Oriol, 2018).

La généralisation des résultats de cette étude est limitée en raison de la méthode de recherche utilisée qu'est l'étude de cas. Conformément aux attentes de la recherche qualitative, l'objectif de ce mémoire n'est pas de généraliser mais plutôt de fournir une compréhension contextuelle à travers l'étude intensive d'un cas particulier (Tsang, 2014).

6.3 Limites de la recherche

À la lumière de ce travail, quelques barrières ont été identifiées. Tout d'abord, un manque de données est observable autour de la franchise sociale au Canada et au Québec. Il existe des exemples de franchise sociale, mais peu de travaux scientifiques sur le sujet. Cette stratégie y est relativement nouvelle, ce qui explique le manque d'informations. En outre,

grâce aux travaux et aux rapports réalisés annuellement par le TIESS, nous avons pu récolter quelques données concernant la franchise sociale au Canada.

La réalisation des entrevues a été une étape assez ardue. En effet, la plupart des membres de Réalité Climatique et/ou de Coalition Climat Montréal sont des bénévoles, c'est-à-dire qu'ils ont un emploi dans la vie active. Arriver à les rejoindre et à planifier un entretien a nécessité un peu plus de trois mois. Nous avons pour objectif d'avoir au moins 12 répondants, mais compte tenu de la difficulté à rejoindre les membres, après trois mois, nous avons réussi à parler à 8 personnes.

6.4 Recherches futures

Ces résultats comblent un vide quant à une meilleure connaissance et compréhension de la franchise d'innovation sociale. Nos résultats sont concentrés sur le cas de la Coalition Climat Montréal. Il serait intéressant d'étendre la recherche à plusieurs pays ou encore à plusieurs organismes. Sur la base des résultats obtenus, plusieurs éléments permettent de suggérer de nouvelles questions de recherche à approfondir comme la question de la réapplicabilité autant du point de vue pratique que théorique, par le biais d'un organisme créé il y a quelques années. Ainsi, il y aura une autre perspective de la franchise sociale puisque notre cas, la Coalition Climat Montréal, débute tout juste, ce qui nous a limités dans notre analyse. Il serait intéressant d'aborder également la franchise sociale dans une étude quantitative, ce qui permettrait une généralisation qui contribuerait à toffer davantage la documentation scientifique sur ce sujet.

Références bibliographiques

- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A-M., Imbert, P., Létrilliart, L. et le groupe de recherche universitaire qualitative médicale francophone (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 19(84), 142-145.
- Başkarada, S. (2014). Qualitative Case Study Guidelines. *The Qualitative Report at NSUWorks*.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report at NSU*.
- Beckmann, M. & Zeyen, A. (2012). Franchising as a Strategy for Combining Small and Large Group Advantages (Logics) in Social Entrepreneurship: A Hayekian Perspective. *SAGE*.
- Benbasat, I., K. Goldstein, D. & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Sys. *Management Information Systems Research Center, University of Minnesota*.
- Besançon, E. et Chochoy, N. (2013). *L'élargissement du concept d'innovation*. Récupéré sur L'innovation sociale en pratiques solidaires. Émergence, approches, caractérisation, définition, évaluation: http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201301_Institut_Godin_ISPratiques_Solidaires.pdf
- Bouchard, M. J. (2006). L'innovation sociale en économie sociale. *Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale*.
- Bradach J. (2003). Going to scale: The challenge of replicating social programs. *Stanfords Social Innovation Review*
- Brown, J. & Dev, S. (1997). The Franchisor-F anchisor-Franchisee Relationship: A K anchisee Relationship: A Key to Franchise anchise Performance. *Cornell University School of Hotel Administration* .
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G. & Justis, R. T. (2006). Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-outlet Networks. *Journal of Small Business Management*. Récupéré de : <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6520.2006.00108.x>

- Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale ? *Cahier du CRISES Collection Études théoriques*.
- Coalition Climat Montréal (2020). Site de Coalition Climat Montréal. Récupéré sur : <https://coalitionclimatmtl.org/fr/accueil/>
- Combs, J. G. & Ketchen, D. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*.
- Creswell, J. W. (2013). *What is mixed methods research* [video file]. Récupéré sur : <https://www.youtube.com/watch?v=1OaNiTlpyX>
- Davies, A. & Simon, J. (2013). *How to grow social innovation: A review and critique of scaling and diffusion for understanding the growth of social innovation*. oxford: The Young Foundation.
- Dees, G. & Battle Anderson, B. (2004). Scaling Social Impact. *standford social innovation review*. Récupéré sur : https://wiki.sheatufim.org.il/w/upload/sheatufim/7/73/Scaling_Social_Impact_Strategies_for_spreading_social_innovations.pdf
- Demil, B., and Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2), 227-246.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theory from case study research. *Academy of management review*.
- Farmer, J. A. (2018). Applying social innovation theory to examine how community co-designed health services develop: using a case study approach and mixed methods. *BMC health services*.
- Fiedler, J. L. & Wight, J. B. (2003). Privatization and the allure of franchising: A Zambian feasibility study. *International Journal of Health Planning and Management*.
- Gagnon, Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche*,. Montréal: l'Université du Québec.
- Gavard-Perret, M. L.-G. (2012). Chapitre 7 : Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. Dans M. L. Gavard-Perret, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion ; réussir son mémoire ou sa thèse* (p. 415). Montreuil : Pearson éducation France .

- Giudici, A., Combs, J. G., Cannatelli, B. L. & Smith, B. R. (2018). Successful Scaling in Social Franchising: The Case of Impact Hub. *Sage*.
- Global Health Group (2015). *Social franchises: The bridge between private healthcare providers and national health insurance programs. Lessons learned from two initiatives in the Philippines*. San Francisco, CA: Global Health Group. Récupéré sur : <https://docplayer.net/1002161-Social-franchising-for-health.html>
- Gessner, T. L., & Morisseau, D. S. (1980). Under the golden PSI—the franchising of mental health. *Psychiatry-Interpersonal and Biological Processes*, 43, 294–302.
- Hatzl, S., Seebauer, S., Fleiß, E. & Posch, A. (2016). Market-based vs. grassroots citizen participation initiatives in photovoltaics: a qualitative comparison of niche development. *Futures*, 78-79, 57-70.
- Hayek, F. A. (1988). *The fatal conceit: The errors of socialism*. Chicago, IL : University of Chicago Press.
- Heinecke, A. (2011, April). *Franchising as means to scale social entrepreneurship*. Public speech at the Vision Summit 2011, Potsdam, Germany.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Investopedia (2020). *Agency Theory*. Recupéré sur Investopedia : <https://www.investopedia.com/terms/a/agencytheory.asp>
- Jowett, A., and Dyer, C. (2012). Scaling-up successfully: Pathways to replication for educational NGOs. *International Journal of Educational Development*, 32(6), 733-742.
- Klein, H. K. & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems, *MIS Quarterly* 23(1): 67-93.
- Kreutzer, K., & Jager, U. (2011). Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), 634-661.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New Directions for Program Evaluation*, 20, 15-25.
- Maurer, Â. M. & da Silva, T. N. (2014). Analytical Dimensions for Identifying Social Innovations: Evidence from Collective Enterprises. *Brazilian Business Review*, pp. 123-145.

- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyerson, D.E., Berger, A. & Quinn R. (2010). « Playing the Field: Implications of Scale in the California Charter School Movement », In P. Bloom & E. Skloot. *Scaling Social Impact: New Thinking* (p. 65-79). New York: Palgrave Macmillan.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Montagu, D. (2002). Franchising of health services in low-income countries. *Health Policy and Planning*, 17(2), 121-130.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovation*, vol.1, issue 2.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. & Sanders, B. (2007). Social innovation : what it is, why it matters and how can be accelerated. *Oxford sais business school*.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. Londres: National Endowment of Science Technology and the Arts.
- Noel, A. (2011). *La conduite d'une recherche : mémoire d'un directeur*. Montréal: JDF.
- Oriol, S. (2018). *La diffusion des innovations sociales : Freins et leviers de la traduction. Le cas d'« une monnaie pour Montréal »*. Mémoire de maîtrise. Montréal: HEC.
- Oxenfeldt, A. R. & Kelly, A. O. (1969). Will successful franchise system ultimately become wholly-owned chains? *Journal of retailing*.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park: Sage.
- Patton, M. (2002). Qualitative interviewing. Dans M. Patton, *Qualitative Research and evaluation methods* (pp. 339-422). Newbury Park: Sage.
- Polimi, D. (2013). *TRANSITION Literature Review: Scaling Social Innovation Internationally*. Transnational Network for Social Innovation Incubation, document préparé pour la Commission Européenne.
- Pozzebon, M. & Saldanha, F. P. (2016). Reapplying is reframing : the challenge of replicating social innovation programs to different contexts.

- Projet de la réalité climatique Canada (2018). Carrefour climatique communautaire. Carnet de route. Projet de la réalité climatique Canada. Récupéré sur : https://drive.google.com/file/d/1Bfm_WW284bpxSn0wCkXB1wgnVDLKQ882/view
- Q. Qu, S. & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting and Management*,.
- Raven, R. (2012). Analysing emerging sustainable energy niches in Europe: a strategic niche management perspective. In G. Verbong & D. Loorbach. *Governing the energy transition: reality, illusion or necessity?* (p. 125-151). Abingdon: Routledge.
- Réalité Climatique Canada (2020). *Réalité Climatique Canada*. Récupéré sur Réalité Climatique Canada: <https://www.realiteclimatique.ca/ce-que-nous-faisons>
- Rollin, J. et Vincent, V. (2007). *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*. Récupéré sur Le réseau québécois en innovation sociale: <http://www.rqis.org/wp-content/uploads/2014/08/Acteurs-et-processus-dinnovation-sociale-au-Qu%C3%83%C2%A9bec.pdf>
- Romelaer, P. (2005). Chapitre 4 : L'entretien de recherche. Dans P. Romelaer, *Méthodes et Recherches* (p. 440). Louvain-La-Neuve: Boeck Supérieur.
- Safeopedia (2018). *Ressource Scarcity*. Récupéré sur Safeopedia: <https://www.safeopedia.com/definition/2947/resource-scarcity>
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data. Methods for analysing talk, text and interaction*. London: sage .
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data : A guide to the principles of qualitative research*. London: SAGE.
- Sivakumar, A. & Schoormans, J. P. (2011). Franchisee Selection for Social Franchising Success. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* .
- Social innovation what it is, why it matters and how it can be accelerated. (2007). *Exford business school*.
- Stake, R. E. (2005). « Qualitative Case Studies ». In N. K. Lincoln & Y. S. Denzin, *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed.) (p. 443-466). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Tomioka, M., and Braun, K. L. (2012). Implementing Evidence-Based Programs A Four-Step Protocol for Assuring Replication With Fidelity. *Health promotion practice, 14*(6), 850-858.
- Taylor, J. (1970). Introducing social innovation. *Journal of Applied Behavioral Science, 69-77*.
- TIESS (2016). *La franchise sociale comme stratégie de changement d'échelle*. Récupéré sur TIESS: Territoires innovants en économie sociale et solidaire liaison et transfert: <https://tiess.ca/synthese-de-connaissances-sur-la-franchise-sociale/>
- TIESS (2019). *Quand la franchise devient sociale* . Consulté le avril 2019, sur TIESS : territoires innovants en économies sociales et solidaire liaison et transferts: http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2019/04/Manuel_Quand_la_franchise.pdf
- Tracey, P. & Jarvis, O. (2007). Toward a theory of social venture franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- UCSF (2014). *Clinical Social Franchising Compendium An annual survey of programs: findings from 2014*. Récupéré sur Social Franchising for Health innovate»demonstrate»replicate: https://globalhealthsciences.ucsf.edu/sites/globalhealthsciences.ucsf.edu/files/pub/clinical_social_franchising_compendium_2015.pdf
- UCSF (2016). *Clinical social franchise model*. Récupéré sur Social Franchising for Health.
- Van Oudenhoven, N. & Wazir, R. (1998). Replicating Social Programmes: Approaches, Strategies and Conceptual Issues. Management of Social Transformations. *Discussion Paper Series, 18, 2-31*. Récupéré sur : <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED422068.pdf>
- Volery, T. & Hackl, V. (2010). the promise of social franchising as a model to achieve social goals. Dans A. Fayole, & H. Matley, *The handbook of research on social entrepreneurship*. Cheltenham: Edwar Elgar.
- Wazir, R. & Van Oudenhoven, N. (1998). Increasing the coverage of social programmes. *International Social Science Journal, 50*(155), 145-154.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. . New-York: Guilford Press.

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*.

Annexe 1

Guide d'entrevue

Interview

My name is Emma and I'm a master's student at HEC Montréal in international affairs. I am interested in social innovations, more specifically in the replication of social innovation.

As you may know, we are hearing more and more about social innovations that allow people to participate in change that will benefit society at large. My thesis topic revolves around social innovations. I therefore seek to better understand how successful social innovations can help inspire others through a case study of the Montreal Climate Coalition and the subsequent Community Climate Hub initiative. I am conducting a research project on the sharing of best practices in the non-profit sector & in replicating success to accelerate impact.

1. Professional and/or educational background
2. Previously to your current role in climate reality project, did you work and/or participate in a climate group and/ or project?
3. Can you describe and explain your role within climate reality project,?
4. How your day to day look like?
5. How long have been working for the organization?
6. Why did you choose to work for climate reality project,?
7. In short term, what do you wish to accomplish by working for the organization?

8. In long term, what do you wish to accomplish by working for the organization?
9. What do you think makes climate reality project, different from other climate or environmental organizations?
10. Since when the climate hub has been created in your region ?
 - a. How the climate hub within your region has been created ?
 - b. To do so, did you applied what has been done in Montreal?
 - c. If so, why do you think it was important to use Montreal's climate hub as a model?
 - d. How did you use the guide provided by the coalition called Carnet de route? (Iif applicable)
 - e. What was the most challenging aspect when creating the hub in your region?
 - f. What was the step to step to be able to create and establish that climate hub in your region?
11. Why did you choose to create or participate in creating a community climate hub in your region?
12. Why do you think it is important to expand al across Canada?
13. What are the different social groups inside and/or around the climate hub? In other words, with whom you have partnership with ?
 - a. With which groups (social, political, governmental) do you interact the most?

For capitain only

14. If it were to be done again today (creating climate hub), with the expertise you have, what would you change in the implementation of it?
15. What is your relationship with the *head office* climate reality project located in Montreal ?
16. Any Comments and/or anecdotes you would like to share?

Annexe 2

Formulaire de consentement

CONSENT FORM

1. Information on the research project

You have been approached to participate in the following research project:
Social innovation franchise; the case of the Montreal climate coalition

This project is carried out by:

MASTER'S STUDENT, Emma Sahbi

DIRECTOR, Marlei Pozzebon, marlei.pozzebon@hec.ca, 514-340-6754

Master's student at HEC Montréal :

Emma Sahbi

Phone : xxx-xxx-xxxx

email xxxx.xxxx@xxxxx.com

Director :

Marlei Pozzebon

: 514-340-6754

email :Marlei.pozzebon@hec.ca

1. Abstract : The theme studied is social innovation, more specifically the franchise for social innovation. The objective is to understand how social franchises operate. In fact, the Montreal climate coalition, which we characterize as a franchise of social innovation, from city to city, is setting up a group of citizens whose mission is to make the population aware of climate change. Thus, we are interested in the replicability of their model. In other words, there will be an analysis of the implementation of the coalition from city to city in order to identify the main components of their model and specially to understand its replicability.

2. Research ethic: Your organization has agreed to participate in this research project. Your participation in this research project must be completely voluntary. You can refuse to answer any of the questions. It is also understood that you can ask to end the meeting, which will prohibit the researcher from using the information collected. The HEC Montréal research ethics committee has decided that the data collection related to this study meets ethical standards in research involving human beings. For any questions regarding ethics, you can contact the secretariat of this committee at (514) 340-6051 or by email at cer@hec.ca. Do not hesitate to ask the researcher any questions you deem relevant.

3. Confidentiality of personal information

You should feel free to respond frankly to the questions you will be asked. The researcher, as well as all the other members of the research team, if applicable, undertake to protect the personal information obtained by ensuring the protection and security of the data collected, by keeping all recordings in a secure place, by discussing confidential information only with members of the research team and by not using data that a participant has explicitly requested to exclude from the research.

In addition, the researchers agree not to use the data collected within the framework of this project for purposes other than those intended, unless they are approved by the Research Ethics Committee of HEC Montréal. **Please note that your approval to participate in this research project is equivalent to your approval to use this data for future projects, which must however be approved by the HEC Montréal Research Ethics Committee.**

All persons who may have access to the content of your interview, as well as the person responsible for transcribing the interview, have signed a confidentiality agreement.

4. Protection of personal information when results are published

The information you have provided will be used to prepare a document that will be made public. The raw information will remain confidential, but the researcher will use this information for his publication project. It is up to you to tell us the level of protection you wish to maintain when publishing research results

- **Level of confidentiality**

Option 3 :

- I don't want my name or job title to appear when research results are disseminated.**

you check this box, no information relating to your name or position will be disclosed when the research results are disseminated. However, the name of your organization will be mentioned. It is therefore possible that someone can cross-check and thus obtain your name. Consequently, you cannot count on the absolute protection of your anonymity.

- **Consent to audio recording of the interview:**

- I accept that the researcher will record the audio of this interview.**
 I do not accept that the researcher audio-record this interview.

You can indicate your consent by signature, email or verbally at the start of the interview.

SIGNATURE OF INTERVIEW PARTICIPANT:

Name and last name : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE OF RESEARCHER :

Name and last name : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____