

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES TENSIONS PARADOXALES DANS LA MISE EN ŒUVRE D'UNE INNOVATION SOCIALE : LE CAS
DU PROJET DE MUTUALISATION DE LA CUILLÈRE ENSOLEILLÉE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

SARA LANDRY-PELLERIN

MAI 2023

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

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

REMERCIEMENTS

Cette maîtrise est un bonbon comme j'aime si bien le dire. Je me suis offert ce cadeau, ce temps si précieux pour réapprendre à respirer. Elle a été pour moi une manière de m'épanouir et de me légitimer sur le plan intellectuel; une autorisation que je me suis donnée pour développer mon sens critique. Elle m'aura habité pendant près de trois ans, à travers les aléas du quotidien, de la pandémie, des maux et des incertitudes. Je suis contente aujourd'hui du travail accompli, mais je n'y serais pas arrivée sans le soutien des pierres précieuses qui m'entourent.

Marie J. Bouchard, directrice de recherche et professeure au Département d'organisation et ressources humaines de l'ESG-UQAM. Merci pour ta patience, ta bienveillance, ta générosité, tes judicieux conseils et tes encouragements. J'ai tant appris de toi. Merci pour ta confiance, d'avoir cru en moi et mes capacités, et ce, même quand j'étais à l'autre bout du monde. Je repartirais sans hésiter voler avec toi.

Mon père. Merci pour tes encouragements, ta patience et surtout, ton écoute et tes conseils lors des moments plus difficiles et des remises en question. Merci de croire en moi, de m'accepter et de me permettre d'être qui je suis. Je me sens choyée de réapprendre à respirer à tes côtés.

Mon frère. Merci à toi, ma lune, pour l'inspiration que tu m'apportes au quotidien. Ta présence me rappelle à quel point il est précieux et beau d'exister.

Ma famille. Merci à Alex, Douce, Jess, JuJu, Manu, Poulet, Poussin et Zoé. Merci de faire partie de ma vie, de traverser le temps avec moi... malgré sa rareté. Si je suis en mesure de déposer ce mémoire, c'est en partie parce que vous m'avez aidée, d'une quelconque manière, à préparer et/ou transporter mon baluchon dans ce périple marin.

Mes professionnelles. Merci à Caroline, Louise et Martine. Merci de m'avoir aidée à prendre soin de mon être. Merci d'avoir été un point d'ancrage pendant les tempêtes *mauxdites*. La traversée du lac n'aurait pas été possible sans vous.

Mes camarades. Cheche, ma dyade, on y est arrivées! Merci à Chloé, Éli, Elin, François et Mylène. Merci aux professeures de l'équipe de recherche en Gestion des entreprises sociales et collectives. Merci d'avoir

été sensibles, humaines, motivantes, inspirantes, présentes et j'en passe! Vous insufflez, chacune à votre manière, mon feu intérieur et ce désir perpétuel de changer positivement les choses. Je suis particulièrement reconnaissante de cette sororité qui s'est construite et qui a su faire son chemin, pour certaines, à l'extérieur de l'Université.

Mitacs Accélération, Fondation de l'UQAM et Centre de recherche sur les innovations sociales. Merci pour le soutien financier indispensable à la réalisation de ce projet de recherche. J'aime croire que cette reconnaissance va au-delà du soutien monétaire et qu'elle démontre que ce mémoire est pertinent pour l'avancement des connaissances

Bureau de l'inclusion et de la réussite étudiante et Service d'accueil et de soutien aux personnes étudiantes en situation de handicap. Merci pour les ressources et les outils que vous mettez à la disposition des personnes étudiantes. Cet appui a été d'une grande aide tout au long de cette maîtrise. Merci à Caroline et Julie pour votre accompagnement, votre écoute et votre disponibilité. Je suis plus que reconnaissante d'avoir eu ce soutien de la part de mon Université.

La Cuillère ensoleillée. Merci à votre organisation, tant aux membres de l'équipe qu'aux organisations-membres. Ce fut un réel plaisir de vous côtoyer pendant la période de mon stage. Merci pour votre confiance, la patience et l'ouverture d'esprit dont vous avez fait preuve à mon égard. Merci aux personnes rencontrées dans le cadre de ce projet de recherche. Merci pour votre générosité et le temps que vous m'avez alloué. Vous m'avez permis d'amener mes réflexions plus loin et de comprendre encore mieux le milieu de l'économie sociale et solidaire au Québec. Votre apport est non négligeable et se doit d'être souligné.

Si je mets bas, de l'autre côté du lac aujourd'hui, c'est grâce à vous.

DÉDICACE

« les longues périodes passées en position allongée, les gestes interdits quand la douleur me rampe dessus, quand elle me colle à la peau et traverse mon corps en sous-marin, puis la délivrance quand elle s’efface ou le déni quand elle revient, le cycle infini de son arrivée et de son départ est à l’image d’un amour sans cesse perdu retrouvé »

Jennifer Bélanger et Martine Delvaux, *Les allongées* (2022)

Je dédie ce mémoire à celles qui n’ont toujours pas la chance de faire des études supérieures.
Je dédie ce mémoire à celles qui doutent de leurs capacités intellectuelles.
Je dédie ce mémoire à celles pour qui se faire entendre et parler fort est difficile, voire impossible par peur de représailles.

« Cet exercice m’a rappelé combien la pensée n’est pas une entité finie, qu’elle se bâtit dans le dialogue, au fil des débats, et qu’elle est constamment façonnée par nos expériences. »

Camille Toffoli, *Filles corsaires* (2021)

AVANT-PROPOS

La mise en forme de ce mémoire reprend le gabarit proposé dans le *Guide de présentation des mémoires et des thèses* sur le site de la Bibliothèque de l'UQAM. Cependant, étant donné la nature du projet de recherche et la manière dont la méthodologie a impacté l'analyse des résultats, gardez en tête que chacun des chapitres de ce mémoire a dû être adapté en fonction des éléments tant « obligatoires » que « nécessaires » à la compréhension de l'étude.

De plus, des résultats préliminaires, présentés dans ce mémoire, ont préalablement fait l'objet d'une présentation dans le cadre de la XXI^e Conférence virtuelle internationale de l'*International Society for Third-sector Research* (ISTR) qui s'est déroulée du 12 au 15 juillet 2021. Une version écrite de ces résultats préliminaires ont fait l'objet d'une publication : Landry-Pellerin et Bouchard (2021). *Managing paradoxical tensions in the implementation of a social innovation: The impact of action research on the methodological framework (preliminary results)*. ISTR Conference Working Papers Series Social Enterprise and Social Entrepreneurship from a Global Perspective.

Ce mémoire présente l'ensemble des résultats du projet de recherche.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE	iv
AVANT-PROPOS.....	v
LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xii
RÉSUMÉ.....	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCTION	16
CHAPITRE 1 CADRE THÉORIQUE ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	20
1.1 Perspective du paradoxe dans un contexte organisationnel.....	21
1.1.1 Méta-organisation	28
1.1.2 Économie sociale	33
1.1.3 Économie sociale • Méta-organisation • Perspective du paradoxe.....	35
1.2 Trajectoire d'innovation sociale.....	36
1.2.1 Innovation technologique.....	41
1.3 Question de recherche.....	43
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	44
2.1 Contexte du stage de recherche	44
2.1.1 Programme Mitacs Accélération • Recherche partenariale.....	45
2.1.2 Stratégie méthodologique	47
2.1.2.1 Démarche épistémologique.....	47
2.1.2.2 Démarche qualitative.....	47
2.2 Stratégie de collecte de données.....	49
2.2.1 Unités d'observation.....	49
2.2.2 Unité exploratoire.....	52
2.2.3 Unité complémentaire.....	54
2.2.4 Sources de données additionnelles	55
2.3 Analyse des données.....	56
2.3.1 Stratégie narrative	56
2.3.2 Stratégie de codification.....	57
2.3.3 Discussion des résultats.....	57

2.4	Limites et biais de la méthodologie	57
2.4.1	Collecte de données.....	58
2.5	Récapitulatif	58
CHAPITRE 3 ÉTUDE DE CAS • LA CUILLÈRE ENSOLEILLÉE		60
3.1	Étude de cas	60
3.1.1	Contexte d'émergence.....	61
3.1.2	Environnement et secteur d'activité	61
3.1.3	Projet initial.....	63
3.1.4	Offre de services aux organisations-membres	64
3.1.4.1	Population à nourrir sainement et en suffisance	65
3.1.4.2	Manque de ressources partagées.....	65
3.1.4.3	Structure consolidée.....	66
3.1.5	Dimension organisationnelle	67
3.1.5.1	Organisation-membre • Traiteur-social et de soutien	67
3.1.5.2	Membre de soutien à la mission.....	68
3.1.5.3	Source de financement.....	69
3.1.5.4	Dimension institutionnelle.....	70
3.2	Projet de mutualisation • Innovation sociale	73
3.2.1	Mutualisation et partage de ressources.....	73
3.2.2	Histoire du projet de mutualisation.....	74
3.2.3	Principe de mutualité.....	75
3.2.4	Plateforme collaborative	76
3.2.4.1	Grand projet municipal.....	78
3.2.4.2	Projet porteur • Solution plateforme technologique.....	80
3.2.4.3	Membre mutualiste • Solution plateforme technologique.....	81
3.3	Récapitulatif	86
CHAPITRE 4 RÉSULTATS DE RECHERCHE, ANALYSE ET DISCUSSION		88
4.1	Présentation des résultats	88
4.1.1	Rappel méthodologique et théorique	88
4.1.2	Résultats sous thématiques	91
4.1.2.1	A. Innover.....	93
4.1.2.2	B. S'organiser	98
4.1.2.3	C. S'adapter.....	101
4.2	Analyse des résultats.....	105
4.2.1	Rappel théorique	105
4.2.2	Présentation des tensions paradoxales observées.....	106
4.2.2.1	A. Innover.....	107
4.2.2.2	B. S'organiser	112
4.2.2.3	C. S'adapter.....	114
4.3	Discussion des résultats	116
4.3.1	Paradoxes • Tensions • Méta-organisation.....	117
4.3.2	Paradoxes • Tensions • Trajectoire d'innovation sociale.....	119

4.3.3	Paradoxes • Tensions • Économie sociale.....	119
4.3.4	Avancées et limites des résultats.....	120
4.4	Récapitulatif	121
	CONCLUSION	123
	ANNEXE A ARTICLE SCIENTIFIQUE.....	125
	ANNEXE B COPIE DU CERTIFICAT D'ÉTHIQUE.....	146
	ANNEXE C GRILLE D'OBSERVATION • EN ORGANISATION	147
	ANNEXE D ÉTUDE D'ACTIVITÉS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE 2 ^E ÉDITION • COMEAU (2000)	148
	ANNEXE E CAPTEURS D'INNOVATION SOCIALE • INSTITUT JEAN-BAPTISE GODIN (2015).....	149
	ANNEXE F QUESTIONNAIRE • MEMBRES MUTUALISTES POTENTIELS.....	151
	ANNEXE G QUESTIONNAIRE • ANCIEN.NE EMPLOYÉ.E DE LCE.....	153
	ANNEXE H QUESTIONNAIRE • ANCIEN.NE EMPLOYÉ.E D'UNE ORGANISATION-MEMBRE DE LCE.....	154
	ANNEXE I QUESTIONNAIRE • ACTRICE ET ACTEUR DU MILIEU	155
	ANNEXE J QUESTIONNAIRE • ÉTUDE DE CAS MULTIPLES	156
	ANNEXE K RÉSULTATS DONNÉES OBSERVÉES • GRAND PROJET NUMÉRIQUE, PROJET DE MUTUALISATION ET INDIVIDUELL	158
	ANNEXE L RÉSULTATS DONNÉES OBSERVÉES • MEMBRES ET PROJET PLATEFORME DE LIVRAISON	161
	ANNEXE M RÉSULTATS DONNÉES OBSERVÉES • TRELLO, ÉQUIPE ET ÉCOLE.....	164
	RÉFÉRENCES	166

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Concepts-clés du projet de recherche.....	20
Figure 1.2 Catégorie de tensions organisationnelles Smith et Lewis (2011)	24
Figure 1.3 Trajectoire commune d'innovation sociale.....	41
Figure 2.1 Trajectoire parallèle de l'étudiante-chercheuse au sein de LCE	45
Figure 3.1 Trajectoire de LCE.....	64
Figure 3.2 Profils des utilisatrice.teurs de l'offre de services de mutualisation	66
Figure 3.3 Catégorie de membres de LCE	68
Figure 3.4 Organigramme de LCE.....	71
Figure 3.5 Chronologie du développement organisationnel de l'équipe LCE.....	72
Figure 3.6 Schéma de chevauchement des volets du projet de mutualisation LCE.....	76
Figure 4.1 Processus d'extraction des données • Présentation des données	90
Figure 4.2 Schéma des tensions paradoxales observées dans le cas LCE	107

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Adaptation • Quatre catégories de paradoxes organisationnels de Smith & Lewis (2011)....	23
Tableau 1.2 Adaptation • Dyades de paradoxes organisationnels de Smith et Lewis (2011)	25
Tableau 1.3 Contributions complémentaires • Contextes d'émergence des tensions paradoxales	26
Tableau 1.4 Liste non exhaustive de tensions paradoxales	27
Tableau 2.1 Unités d'observation • Stage d'observation.....	48
Tableau 2.2 Rencontres auxquelles l'étudiante-chercheuse a participé	50
Tableau 2.3 Portrait entretiens semi-structurés • Utilisatrice.teurs potentiel.les du projet de mutualisation – Phase d'exploration	53
Tableau 2.4 Portrait entretiens semi-structurés • Actrices et acteurs ayant participé au développement de LCE et au projet de mutualisation	53
Tableau 2.5 Portrait entretiens semi-structurés • Études de cas multiple et similaire au projet de mutualisation - Phase complémentaire	55
Tableau 2.6 Sources de données supplémentaires.....	56
Tableau 3.1 Aides alimentaires en zone urbaine	62
Tableau 3.2 Portrait des partenariats de LCE.....	68
Tableau 3.3 Montant des charges pour les années 2019 et 2020	70
Tableau 3.4 Engagements de LCE à reprendre les fondements de l'ÉSS	77
Tableau 3.5 Besoins identifiés par les organisations-membres	77
Tableau 3.6 Critères à respecter • Projet SMART	79
Tableau 3.7 Caractéristiques de la solution plateforme du projet de mutualisation	80
Tableau 3.8 Éléments discutés durant les entretiens semi-structurés	81
Tableau 3.9 Caractéristiques des potentiels membres mutualistes, par type.....	82
Tableau 3.10 Premier groupe • Besoins et attentes des membres mutualistes potentiels	83
Tableau 3.11 Deuxième groupe • Besoins et attentes technologiques des membres mutualistes potentiels	84

Tableau 3.12 Troisième groupe • Besoins et attentes complémentaires des membres mutualistes potentiels.....	85
Tableau 4.1 Exemples de définitions du terme « tension ».....	90
Tableau 4.2 Exemples de définitions du terme « tension paradoxale ».....	91
Tableau 4.3 Résultats de recherche présentés sous thématiques.....	92
Tableau 4.4 Résumé • Perspective du paradoxe en organisation	106
Tableau 4.5 Catégorie de paradoxe • Grand projet numérique	110
Tableau 4.6 Catégorie de paradoxe • Projet de mutualisation et Individuelle.....	112
Tableau 4.7 Catégorie de paradoxe • Membres et Projet plateforme de livraison.....	114
Tableau 4.8 Catégorie de paradoxe • Trello, Équipe et École.....	116

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ÉS	Économie sociale
EÉS	Entreprise d'économie sociale
ESC	Entreprise sociale et collective
IS	Innovation sociale
IT	Innovation technologique
LCE	La Cuillère ensoleillée
MO	Méta-organisation
RO	Réseau d'organisations
TP	Tensions paradoxales

[Cette page est laissée intentionnellement blanche]

RÉSUMÉ

Ce mémoire présente les résultats d'une étude de cas longitudinale d'une innovation sociale dans une méta-organisation de l'économie sociale de la sécurité alimentaire. Dans le cadre d'un stage de recherche en entreprise, douze mois ont été passés dans l'organisation La Cuillère ensoleillée à observer et à identifier les dynamiques organisationnelles de mise en œuvre d'un projet de mutualisation dans le secteur de la sécurité alimentaire de l'économie sociale au Québec.

Plus précisément, l'étudiante-chercheuse étudie les défis et les tensions qui découlent des paradoxes internes à ce type d'organisation et, spécifiquement, dans le contexte du développement d'une innovation sociale. La principale question à laquelle ce mémoire cherche à répondre est la suivante : Quelles sont les spécificités des tensions paradoxales propres aux méta-organisations?

Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche exploratoire démontrent la pertinence d'examiner le cas de La Cuillère ensoleillée sous la perspective du paradoxe. Les résultats mettent en évidence les tensions paradoxales spécifiques à la dynamique organisationnelle de la méta-organisation (niveau intra-organisationnel), entre la méta-organisation et ses organisations-membres (niveau inter-organisationnel) et entre la méta-organisation et les partenaires de son écosystème (extra-organisationnel). Une première analyse regroupe ces tensions paradoxales sous trois thématiques : Innover, S'organiser et S'adapter. Une seconde analyse met en évidence les catégories de paradoxes qui apparaissent à travers ces trois niveaux organisationnels : soit des dyades et des triades.

Le champ d'étude des tensions et paradoxes en organisation est encore relativement jeune. Jusqu'ici, peu de recherche ont mis en évidence les tensions paradoxales engendrées au sein des méta-organisations. Ce projet de recherche comble en partie cette lacune.

Mots clés : Paradoxes; Tensions paradoxales; Innovation sociale; Méta-organisation; Économie sociale; Organisation à but non lucratif; Mutualisation; Plateforme technologique.

ABSTRACT

This dissertation presents the results of a longitudinal case study of a social innovation in a meta-organization of the social economy in the field of food security. As part of a research internship, the student researcher spent twelve months at The Sunny Spoon (La Cuillère ensoleillée) observing and identifying the organizational dynamics of a mutualization project in the food security sector of the social economy in Quebec.

More specifically, the student researcher is studying the challenges and tensions that arise from the internal paradoxes of this type of organization and, more specifically, in the context of developing a social innovation. The main question this research seeks to answer is: What are the specificities of paradoxical tensions in meta-organizations?

The results obtained in this exploratory research demonstrate the relevance of examining the case of The Sunny Spoon from the perspective of paradox. The results highlight the paradoxical tensions specific to the organizational dynamics of the meta-organization (intra-organizational level), between the meta-organization and its member organizations (inter-organizational level) and between the meta-organization and its ecosystem partners (extra-organizational level). A first analysis groups these paradoxical tensions under three themes: Innovate, Organize and Adapt. A second analysis highlights the categories of paradoxes that appear across these three organizational levels: dyads and triads.

Little research has yet highlighted the paradoxical tensions generated within meta-organizations. This research project aims to partially fill this gap.

Keywords: Paradoxes; Paradoxical tensions; Social innovation; Meta-organization; Social economy; Non-profit organization; Pooling; Technological platform.

INTRODUCTION

Préambule aux personnes qui lisent ce mémoire

Afin de faciliter votre lecture, une mise en contexte s'impose quant aux raisons ayant poussé l'étudiante-chercheuse à choisir cet objet de recherche. En voici une brève explication.

Contexte de recherche

Le projet de recherche repose sur une étude de cas au sein d'une entreprise d'économie sociale (EÉS), La Cuillère ensoleillée (LCE)¹, œuvrant en sécurité alimentaire au Québec. C'est par le biais d'un stage de recherche en entreprise d'une durée de douze mois que l'étudiante-chercheuse a observé et identifié les dynamiques organisationnelles propres à la mise en œuvre d'un projet de mutualisation de ressources et d'équipements entre les membres de cette organisation.

Ce stage, financé conjointement par l'organisation LCE et par l'organisme subventionnaire MITACS Accélération², visait « à explorer les possibilités technologiques pour optimiser et faciliter cette mutualisation des infrastructures et équipements »³. Toutefois, l'aboutissement de cette phase du projet n'a pas été atteint durant le stage en entreprise. Celui-ci a néanmoins servi à soutenir les étapes préalables à l'implantation du projet de mutualisation. Ce faisant, le stage est devenu l'occasion de mener des observations sur la manière dont se déploie une innovation sociale (IS) et technologique au sein d'une méta-organisation (MO).

De plus, dans un projet de recherche « standard », les cadres théorique et méthodologique sont habituellement sélectionnés en fonction des objectifs de recherche avant même qu'elle ne commence. Cela n'a pas été le cas pour ce projet de recherche, puisque l'évolution et le développement du projet de mutualisation, et de l'organisation elle-même, ont eu pour effet de modifier l'objet de recherche ainsi que le cadre conceptuel et la méthodologie pour l'aborder. En outre, les observations ont pu porter sur les étapes d'un processus menant à l'implantation d'une innovation qu'il est possible de qualifier de

¹ À noter que des noms fictifs ont été utilisés pour assurer la confidentialité des informations recueillies tout au long du stage d'observation et de la collecte de données.

² Programme Mitacs Accélération (<https://www.mitacs.ca/fr/programmes/acceleration>).

³ Objectif qui a été conjointement déterminé par l'organisation LCE, l'étudiante-chercheuse et sa direction de recherche.

sociotechnologique. Cet aspect est central au projet de recherche puisqu'il a une incidence sur les résultats obtenus et a guidé la collecte de données ainsi que les concepts-clés utilisés pour les analyser.

Finalement, il est important de souligner qu'il y a deux caractéristiques propres au cas étudié. D'une part, l'organisation elle-même et sa composition : LCE est une entreprise constituée par et pour ses membres, qui sont des entreprises de traiteurs à vocation sociale (ci-après appelés traiteurs-sociaux), qui sont elles-mêmes des EÉS. D'autre part, le projet de mutualisation est vu comme une IS par LCE et ses membres, cherchant à être un vecteur de changement économique positif pour ces derniers et une solution à plus grande échelle pour contrer l'insécurité alimentaire sur un vaste territoire.

Objet du mémoire

Alors que les inégalités sociales, telles que l'insécurité alimentaire, s'accroissent, les solutions existantes sont de plus en plus appelées à changer d'échelle. Les organisations de l'économie sociale (ÉS) sont dès lors invitées à déployer leurs efforts en travaillant collectivement à une réponse commune aux enjeux socioéconomiques. Cela peut notamment se faire par la mise en commun de ressources et d'équipements ou par la création de nouvelles entreprises pour les rassembler et, ainsi, faciliter leur organisation. Généralement, ces projets visent, entre autres, à réduire les coûts de fonctionnement. Cependant, le changement d'échelle appelle également les entreprises sociales à développer de nouveaux créneaux et à étendre leur territoire d'action afin d'accroître leur capacité et la qualité de leurs services à la communauté. Les organisations qui sont créées par des organisations-membres pour poursuivre de tels objectifs peuvent être qualifiées de MO.

Peu d'études, considérant les références consultées, semblent avoir examiné les processus de mise en commun au sein d'une MO en ÉS dans le secteur de la sécurité alimentaire. Ce projet de recherche vise à combler cette lacune de la littérature scientifique, à comprendre ce modèle émergent et à identifier les facteurs impliqués dans sa mise en œuvre. La collaboration avec LCE, une MO qui propose un modèle d'affaires innovant, l'a rendu possible. Cette dernière regroupe des entreprises à vocation sociale qui proviennent de plusieurs régions sur un vaste territoire et qui souhaitent développer une activité économique en transformation alimentaire et en production de repas pour diverses clientèles. Son objectif est donc d'augmenter l'offre alimentaire en mutualisant des infrastructures (communautaires ou publiques) de production alimentaire existantes. Par ailleurs, alors que la notion d'économie de partage concerne généralement les utilisatrices et utilisateurs d'une seule ressource ou d'un seul équipement,

l'offre de LCE vise à partager plusieurs ressources et équipements, ce qui pose un défi supplémentaire et intéressant tant pour les gestionnaires de ce type d'organisation que pour les chercheuses et chercheurs.

Le stage de recherche en entreprise a permis d'observer les événements et les changements organisationnels générés par les dynamiques internes au sein de la MO et entre elle et ses organisations-membres lors de la mise en place du projet innovant. L'analyse préliminaire des données collectées, à mi-chemin du stage, a mené à examiner ce cas à travers l'approche des tensions et paradoxes. En effet, les observations effectuées mettent en évidence des tensions et dilemmes qui émergent au sein de LCE et entre LCE et ses organisations-membres, et ce, au fur et à mesure que le projet de mutualisation se déploie. Cette théorie est la pierre d'assise de la grille d'analyse utilisée pour présenter les résultats du mémoire. La question à laquelle ce mémoire tente de répondre est la suivante : Quelles peuvent être les tensions paradoxales (TS) vécues dans un contexte de MO?

Pour y parvenir, ce mémoire est divisé en quatre chapitres. Le premier chapitre présente la problématique de recherche issue des différents cadres théoriques et concepts-clés qui englobent le projet de recherche et la nature de l'organisation observée. La revue de littérature aborde cinq concepts : la perspective du paradoxe; la MO; l'ÉS; la trajectoire d'IS; et l'innovation technologique. Cette section permet de contextualiser le projet de recherche et de démontrer sa pertinence, ainsi que celle des résultats engendrés.

Le second chapitre explique la méthodologie privilégiée pour le projet de recherche. Puisqu'il y a un impact fort important sur le cadre théorique et le cheminement du projet de recherche, le contexte du stage d'observation et la collecte de données sont présentés en quatre sections : le contexte du stage; la stratégie de collecte de données; l'analyse des données; et les limites et biais de la méthodologie. La stratégie employée pour l'analyse de contenu est également décrite.

Le troisième chapitre décrit l'étude de cas, soit les caractéristiques de LCE, en reprenant les catégories de deux modèles de grille de collecte de données : celle de l'étude des « Innovations sociales dans les activités d'économie sociale » de Comeau (2000) et celle des « Capteurs d'innovation sociale » de l'Institut Jean-Baptiste Godin (2015). En ce sens, le portrait de LCE reprend les éléments suivants : le contexte d'émergence; l'environnement et le secteur d'activité; le projet initial; l'offre de services aux organisations-membres; et les dimensions organisationnelles et institutionnelles. Également, le projet de mutualisation lui-même est présenté, de son origine jusqu'au début du stage d'observation. Le chapitre

se termine par un récapitulatif des éléments clés caractérisant l'étude de cas et son projet de mutualisation.

Le quatrième chapitre comprend la présentation et l'analyse des résultats en fonction de la question de recherche. Pour ce faire, ce chapitre est divisé en trois sections : la présentation des résultats regroupés en thématiques; l'analyse des résultats en fonction de la perspective du paradoxe; et la discussion des résultats en misant sur les avancées et les limites des résultats présentés. Le chapitre se termine par un récapitulatif des éléments clés à retenir de cette étude de cas.

Finalement, ce mémoire se termine par une conclusion regroupant les spécificités du projet de recherche ainsi qu'un bref retour sur les résultats obtenus. Ce chapitre inclut un retour sur les limites du projet et des pistes de réflexion sur les manières de poursuivre cette recherche le cas échéant.

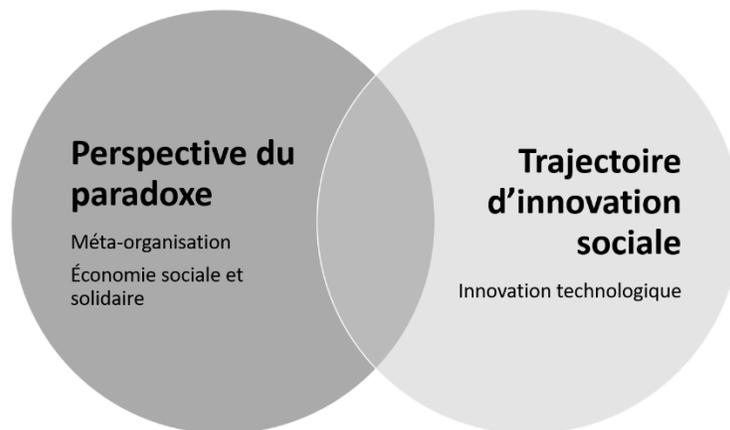
CHAPITRE 1

CADRE THÉORIQUE ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Ce premier chapitre est consacré à la présentation du cadre théorique et de la problématique de recherche qui en découle. La revue de littérature permet de circonscrire le cas étudié à travers les différents concepts-clés choisis pour mettre en évidence les particularités de La Cuillère ensoleillée et de son contexte organisationnel. Les concepts abordés sont la perspective du paradoxe (1.1), qui inclut la méta-organisation (1.1.1), l'économie sociale (1.1.2) et en quoi ces deux concepts sont pertinents sous la perspective du paradoxe (1.1.3), et la trajectoire d'innovation sociale (1.2), qui comprend l'innovation technologique (1.2.1). Ce chapitre se conclut par la question de recherche (1.3).

Il est important de noter que la formule déterminée pour présenter les concepts-clés dans ce chapitre diverge de celle habituelle. L'objectif est d'explicitier le plus clairement possible de quelle manière ces concepts sont apparus logiquement dans l'analyse du cas étudié et, surtout, d'illustrer comment ils s'imbriquent les uns aux autres, comme le montre la Figure 1.1 Pour cette raison, une introduction accompagne chacun des concepts et précise de quelle manière il s'est révélé important pour ce projet de recherche.

Figure 1.1 Concepts-clés du projet de recherche



1.1 Perspective du paradoxe dans un contexte organisationnel

Le premier concept dominant de ce projet de recherche est la perspective du paradoxe dans un contexte de changement organisationnel, c'est-à-dire lorsque le projet de mutualisation de LCE passe de sa phase d'émergence à sa phase d'expérimentation (cet élément sera abordé plus loin). Le choix de ce cadre théorique, tel qu'indiqué en introduction, fait suite aux premières observations et réflexions qui ont eu lieu lors du stage de recherche en entreprise de l'étudiante-chercheuse. Pendant cette phase, il s'est avéré intéressant d'essayer de comprendre comment LCE est en mesure de répondre de manière simultanée à des demandes opposées provenant de forces internes (organisations-membres, membres de l'équipe de LCE) et externes (son écosystème). Cette réflexion et la démarche qui y a mené a été consignée dans un article présenté dans le cadre d'une conférence scientifique internationale en 2021 (Landry-Pellerin et Bouchard, 2021), présenté à l'Annexe A.

Plus spécifiquement, les observations faites au cours de cette phase exploratoire mettent en évidence des éléments qu'il est possible de caractériser comme tensions, frictions ou divergences qui surgissent dans l'organisation (LCE) et entre l'organisation et ses organisations-membres (LCE et son réseau de membres)., Ces éléments se révèlent également au fur et à mesure que le projet de mutualisation se déploie. Toutefois, après une première phase d'analyse (phase exploratoire), ces éléments laissent transparaître qu'ils ne peuvent être simplement considérés comme des « dilemmes », car ils ne reposent pas sur un choix entre deux options (Smith et Lewis, 2011); ni comme des « compromis », puisqu'il n'y a pas de perte ou de gain dans la décision prise (Smith et Lewis, 2011); ni comme une « dialectique », puisqu'ils ne sont pas des éléments contradictoires (thèse et antithèse) résolus (synthèse) qui sont à nouveau confrontés par un nouvel élément (Smith et Lewis, 2011).

C'est en partant de ce constat que le cadre théorique adopté est celui du paradoxe, faisant ainsi référence aux apports de Lewis (2000), Lüscher et Lewis (2008), Smith et Lewis (2011) et Lewis et Smith (2014), plus spécifiquement sur les catégories de paradoxes en organisation. La littérature sur les TP de l'ÉS et des organisations en réseau est également intégrée, puisque les observations de l'étudiante-chercheuse suggèrent que les éléments de tension qui émanent des paradoxes organisationnels agissent sur les dynamiques de gouvernance, de gestion et de développement stratégique qui sont propres à l'identité de LCE. Par exemple, sa double mission d'EÉS (mission sociale et activités économiques) et sa nature organisationnelle qui représente un regroupement d'organisations-membres (identités multiples).

Le paradoxe peut être défini comme des éléments contradictoires, mais interreliés; des éléments qui semblent logiques lorsqu'isolés, mais absurdes et irrationnels lorsqu'ils apparaissent simultanément et qu'ils persistent dans le temps (Lewis, 2000, p. 760, cité dans Lewis et Smith, 2014). Ainsi, les TP (éléments de friction, divergence, etc.) sont considérées comme perpétuelles, en ce sens qu'elles sont le résultat des paradoxes construits à partir des réponses données par les personnes gravitant dans l'écosystème de l'organisation (Smith et Tushman, 2005). D'ailleurs, le symbole du Yin et du Yang (*taijitu*) est utilisé par Lewis (2000) pour représenter les TP comme « des polarités qui sont interreliées dans un espace plus large⁴ », ce qui permet de regarder la situation « de tension » avec une approche holistique (Lewis, 2000, cité dans Lewis et Smith, 2014, p. 8). Il y a donc deux composantes essentielles au paradoxe : les tensions qui en émanent et les réponses simultanées comme solution apportée (Lewis, 2000).

Mais que signifie le terme « tension »? Maignan *et al.* (2018) inventorient différentes significations de ce terme dans un contexte organisationnel. Les tensions peuvent être définies comme des malaises résultant de conflits (idées, principes, actions) (Michaud, 2013) ou être le résultat d'une opposition entre des forces, des valeurs, des objectifs, des principes et des confrontations entre les personnes gravitant dans l'écosystème d'une organisation (Guedri, Zied *et al.*, 2014; Château Terrisse, 2013). Elles peuvent être les conséquences d'une contradiction que l'on aurait tenté de résoudre (Guedri, Zied *et al.*, 2014) et peuvent être aussi bien négatives que positives (Lewis, 2000). Finalement, les tensions peuvent « pousser l'organisation et ses acteurs à évoluer et à se dépasser et [elles] révèlent de nouvelles représentations et perceptions » (Maignan *et al.*, 2018, p. 129).

Les « réponses simultanées » ou « solutions apportées » constituent la clé de voûte de cette perspective. Puisque les TP sont omniprésentes et qu'elles persistent dans le temps, elles peuvent avoir un impact à long terme sur le développement des organisations, d'où la nécessité de les identifier, de les accepter, de trouver des réponses simultanées et enfin, de coexister avec elles. En résumé, le paradoxe met en évidence la complexité du système dans lequel s'inscrit une organisation.

Comme le soutiennent Lewis et Smith (2014), les études menées dans le cadre de la perspective du paradoxe identifient différentes stratégies permettant aux organisations d'accepter et de gérer plus efficacement les TP (Lewis et Smith, 2014, p. 16). Les personnes faisant partie l'écosystème de l'organisation apprennent donc au fil du temps à cohabiter avec ces TP inhérentes à leurs organisations

⁴ Sauf indication contraire, toutes les traductions sont des traductions libres.

respectives. Ainsi, la perspective du paradoxe permet de mieux comprendre les organisations (processus internes) et leurs environnements (dynamiques de marché, sociale et politique) qui se complexifient avec le temps, et l'évolution de l'organisation elle-même. La perception des TP peut donc être déterminante dans un contexte organisationnel et décisionnel. Dans le cadre de ce projet de recherche, ce sont les tensions empiriques du cas de LCE, soit les « pôles opposés explicites » (Michaud, 2013, p. 296), qui sont présentées et analysées afin de mettre en évidence la manière dont elles « [peuvent] être poursuivie de manière simultanée » (Cameron et Quinn, 1988, cité dans Michaud, 2013, p. 296).

Ainsi, telle que proposée par Smith et Lewis (2011), cette perspective apporte une nouvelle façon de percevoir la prise de décisions au sein d'une organisation. Par exemple, dans le contexte d'un dilemme rencontré par une organisation, celle-ci considère traditionnellement que la solution est « soit A, soit B » (théorie de la contingence) (Lewis et Smith, 2014). Toutefois, par la perspective du paradoxe, une organisation peut plutôt voir la solution comme « à la fois A et B » (Lewis et Smith, 2014). À cette fin, les autrices créent un modèle comportant quatre catégories de paradoxes représentant les activités essentielles d'une organisation : l'appartenance (lié à l'identité, aux relations interpersonnelles), l'apprentissage (lié aux connaissances), l'organisation (lié aux processus) et la performance (lié aux objectifs) (Smith et Lewis, 2011). Le Tableau 1.1 présente, pour chacune des quatre catégories, de quelle manière la tension paradoxale doit être vue sur un continuum. La Figure 1.2 reprend le schéma des catégories de tensions organisationnelles de Smith et Lewis (2011).

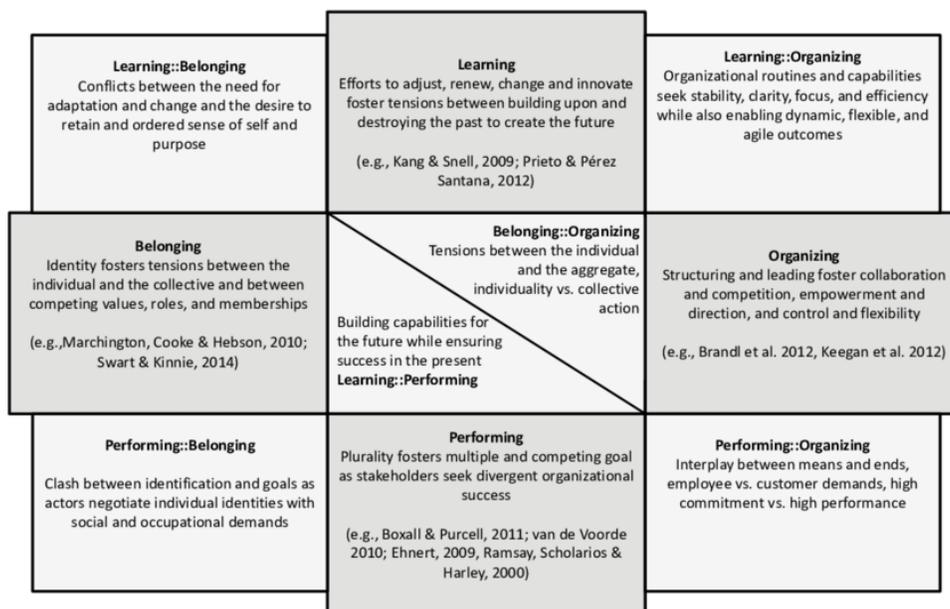
Tableau 1.1 Adaptation • Quatre catégories de paradoxes organisationnels de Smith & Lewis (2011)

Catégorie de paradoxes	Description du paradoxe
Paradoxe d'appartenance	L'identité promeut les tensions qui sont entretenues entre les individus et la collectivité et entre les rôles, les valeurs et les appartenances en compétition.
Paradoxe d'apprentissage	Les efforts d'ajustement, de renouvellement, de changement et d'innovation engendrent les tensions entre la construction et la destruction du passé pour créer l'avenir.
Paradoxe d'organisation	Structurer et diriger favorise la collaboration et la compétition, l'autonomie et le contrôle, la maîtrise et la flexibilité.
Paradoxe de performance	La pluralité encourage les objectifs multiples concurrents puisque les parties prenantes recherchent des succès organisationnels divergents.

Source: Smith et Lewis, 2011, cité dans Vas et Guilmot, 2017

Ainsi, selon Smith et Lewis (2011), dans le cas d'un paradoxe d'appartenance, les tensions peuvent apparaître entre l'individu et le collectif, car les individus et les groupes recherchent l'homogénéité, d'une part, et la distinction, d'autre part (Smith et Lewis, 2011, p. 383). Ainsi, les rôles, les appartenances et les valeurs des personnes au sein de l'organisation peuvent aussi bien entrer en conflit que coexister (Smith et Lewis, 2011, p. 383). Pour le paradoxe d'apprentissage, les tensions peuvent émerger dans un contexte où la dynamique du système en place se transforme, se renouvelle, se déplace, et donc évolue (Smith et Lewis, 2011, p. 383). Cette catégorie de tensions met en évidence la nature et l'espace des nouvelles idées au sein d'une organisation, telles que les innovations radicales et incrémentales (Smith et Lewis, 2011, p. 383). Le paradoxe d'organisation fait référence aux tensions découlant des processus internes à l'organisation pour atteindre les résultats souhaités (Smith et Lewis, 2011, p. 383). Enfin, la catégorie du paradoxe de performance comprend les tensions générées par la complexité des parties prenantes ayant des objectifs et des besoins différents et voir même, concurrents (Smith et Lewis, 2011, p. 383).

Figure 1.2 Catégorie de tensions organisationnelles Smith et Lewis (2011)



*Reproduction du modèle des catégories de tensions organisationnelles (Smith et Lewis, 2011, p. 383)

Le Tableau 1.2 présente de quelle manière les tensions organisationnelles peuvent apparaître lorsque chacune des catégories de paradoxes se retrouve en dyade. Ici, le terme « dyade » est utilisé pour mettre en évidence la logique « à la fois A et B » proposée par Lewis et Smith (2014).

Tableau 1.2 Adaptation • Dyades de paradoxes organisationnels de Smith et Lewis (2011)

Paradoxe organisationnel en dyade	Élément descriptif
À LA FOIS le paradoxe d'apprentissage ET le paradoxe d'organisation	Être en mesure d'avoir à la fois une routine et des capacités organisationnelles recherchant la stabilité, la clarté, la concentration et l'efficacité TOUT EN permettant des résultats dynamiques, flexibles et agiles.
À LA FOIS le paradoxe d'appartenance ET le paradoxe de performance	Être en mesure d'identifier des objectifs communs lorsque les acteurs négocient leurs identités individuelles TOUT EN satisfaisant les exigences sociales et professionnelles.
À LA FOIS le paradoxe d'appartenance ET le paradoxe d'apprentissage	Être en mesure d'assurer son besoin d'adaptation et de changement TOUT EN ayant le désir de conserver un sens ordonné de soi et de ses objectifs personnels.
À LA FOIS le paradoxe de performance ET le paradoxe d'organisation	Être en mesure d'assurer un engagement élevé par rapport à des performances élevées, c'est-à-dire assurer les exigences des employé.es TOUT EN se satisfaisant celles des client.es.
À LA FOIS le paradoxe d'apprentissage ET le paradoxe de performance	Être en mesure de renforcer ses capacités pour l'avenir TOUT EN assurant son succès dans le présent.
À LA FOIS le paradoxe d'appartenance ET le paradoxe d'organisation	Être en mesure d'assurer son individualité TOUT EN faisant partie d'une action collective.

Source : Smith et Lewis, 2011, p. 383

C'est lorsque ces paradoxes organisationnels sont mis en opposition que des tensions peuvent être générées. Les paradoxes d'apprentissage et de performance suscitent des tensions entre le développement de capacités pour l'avenir et la réussite dans le présent (Andriopoulos et Lewis, 2009; Tushman et O'Reilly, 1996; Van Der Vegt et Bunderson, 2005, cités dans Smith et Lewis, 2011, p. 384). Les paradoxes d'apprentissage et d'appartenance créent des tensions entre le besoin de changement et le désir de maintenir un sentiment développé de soi (Smith et Lewis, 2011). Les paradoxes d'apprentissage et d'organisation sont la source de tensions au niveau des capacités organisationnelles qui cherchent à être efficaces et à permettre l'agilité de manière simultanée (Smith et Lewis, 2011). Les paradoxes d'organisation et de performance créent des tensions entre le processus et le résultat et peuvent générer des conflits entre les employé.es et les client.es (Gittell, 2004). Les paradoxes d'appartenance et de performance créent des tensions lorsque les objectifs individuels axés sur l'identité et les objectifs collectifs ne sont pas les mêmes (Smith et Lewis, 2011). Enfin, les paradoxes d'appartenance et d'organisation peuvent créer des tensions lorsque les efforts individuels ne répondent pas aux efforts collectifs (Smith et Lewis, 2011).

Parallèlement aux apports des catégories de paradoxes, il existe de nombreuses contributions scientifiques afin de déterminer les contextes d'émergence de ces TP au sein des organisations. Le Tableau 1.3 présente une partie de ces recherches, mais ne représente pas un inventaire exhaustif.

Tableau 1.3 Contributions complémentaires • Contextes d'émergence des tensions paradoxales

Contexte d'émergence	Référence
L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Rothbard, 2001
L'identité	Huy, 2002 O'Mahony et Bechky, 2006
L'innovation	Andriopoulos et Lewis, 2009 Smith et Tushman, 2005
Le leadership stratégique	Jarzabkowski et Sillince, 2007
La gouvernance d'entreprise	Sundaramurthy et Lewis, 2003
Les organisations hybrides	Jay, 2013 Smith, Gonin et Besharov, 2013
L'individu	Markus et Kitayama, 1991
La dyade	Argyris, 1988
Le groupe	Smith et Berg, 1987
Le projet	van Marrewijk, Clegg, Pitsis et Veenswijk, 2008
L'organisation	Cameron et Quinn, 1988

Source : cités dans Smith et Lewis (2011) et Lewis et Smith (2014)

De plus, en faisant la revue de littérature de cette théorie, un inventaire non succinct de TP a été relevé. Le Tableau 1.4 dresse une liste de ces tensions paradoxales en contexte d'économie solidaire en reprenant les quatre catégories de paradoxes de Smith et Lewis (2011). Il est à noter que cet inventaire a également servi de grille d'analyse afin de regrouper les TP identifiées dans le cas de LCE (**Chapitre 4**).

Tableau 1.4 Liste non exhaustive de tensions paradoxales

Paradoxe	Tension		Référence
	Anglais	Français	
D'appartenance	<i>Collaboration vs Autonomy</i>	Collaboration vs Autonomie	Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. 225 (Tableau 2)
	<i>Heterogeneity vs Homogeneity</i>	Hétérogénéité vs Homogénéité	Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. (Tableau 2)
	<i>Inclusion vs Exclusion</i>	Inclusion vs Exclusion	Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. 225 (Tableau 2)
	<i>Commitment vs Indifference</i>	Engagement vs Indifférence	Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. 225 (Tableau 2)
	<i>Individual vs Collective</i>	Individualité vs Collectivité	Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. 226 Murnighan et Con-Ion, 1991, cité dans Smith et Lewis, 2011, p. 381
D'apprentissage	<i>Staying alternative vs Going mainstream</i>	Rester alternatif vs S'intégrer au changement dominant	Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. 225 (Tableau 2)
	-	Stabilité vs Changement	Michaud, 2011, p. 49
	<i>Stability vs Change</i>		Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. (Tableau 2)
	<i>Past vs Future</i>	Passé vs Futur	Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. 218
	<i>Building vs Destroying</i>	Construire vs Détruire	Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. 225 (Tableau 2)
	<i>Flexibility vs Control</i>	Flexibilité vs Contrôle	Lewis et Smith, 2014, p. 1
<i>Incremental change vs Radical change</i>	Changement incrémental vs Changement radical	Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. 218	
D'organisation	<i>Hierarchy/Oligarchy vs Democracy</i>	Hiérarchie/Oligarchie vs Démocratie	Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. 225 (Tableau 2)
	<i>Routine vs Change</i>	Routine vs Changement	Flynn et Chatman, 2011 Gittell, 2004, cité dans Smith et Lewis, 2011, p. 384
	<i>Direction vs Empowerment</i>	Direction vs Autonomisation	Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. 218) Denison, Hooijberg et Quinn, 1995, cité dans Smith et Lewis, 2011, p. 384
	<i>Formal vs Informal</i>	Formel vs Informel	Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. 225 (Tableau 2)
	<i>Top-Down vs Bottom-up</i>	De haut en bas vs Du bas vers le haut	Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. 225 (Tableau 2)
De performance	<i>Economic goals vs Social goals</i>	Objectifs économiques vs Objectifs sociaux	Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. 225 (Tableau 2) Lewis et Smith, 2014, p. 1
	-	Responsabilité sociale vs Profitabilité économique	Margolis et Walsh, 2003, cité dans Michaud, 2011, p. 49
	<i>Financial performance vs Social performance</i>	Performance financière vs Performance sociale	Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. 217
	<i>Short-term perspective vs Long-term perspective</i>	Perspective court terme vs Perspective long terme	Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. 217
	<i>Simplicity vs Complexity</i>	Simplicité vs Complexité	Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. 225 (Tableau 2)
	<i>Objectivity vs Subjectivity</i>	Objectivité vs Subjectivité	Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. 225 (Tableau 2)
	<i>Efficiency vs Efficacy</i>	Effizienz vs Efficacité	Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. 225 (Tableau 2)
<i>Static vs Dynamic</i>	Statique vs Dynamique	Audebrand <i>et al.</i> , 2017, p. 225 (Tableau 2)	

1.1.1 Méta-organisation

Le concept de la MO sous la perspective du paradoxe est pertinent dans le contexte de LCE. Comme expliqué précédemment, les dynamiques organisationnelles sont le point de départ pour analyser les paradoxes en organisation et les tensions qui en émanent. Ces dynamiques sont également teintées par la nature même de l'organisation, c'est-à-dire son identité. Dans le cas de LCE, cette identité repose au premier regard sur le fait qu'elle est multiple puisque LCE est à la fois une organisation et un réseau d'organisations. Ainsi, lors de la phase exploratoire du stage, les discussions avec la direction du mémoire entourant la forme organisationnelle de LCE ont conduit à la concevoir comme une MO. En effet, l'organisation étudiée présente en partie les traits d'un réseau d'organisations (RO), reliquat de celui qui a conduit à ce que se crée l'entreprise LCE (comme il sera abordé au **Chapitre 3**). Au moment de la recherche, LCE est une organisation qui regroupe des organisations-membres qui conservent toutefois leur autonomie. C'est la notion de MO qui reflète le mieux la nature de l'organisation LCE. Pour parvenir à cette conclusion, la nature du cas étudié est comparée à deux concepts analogues à la MO : la notion de réseau et la notion de réseau d'organisations. Il est à noter que ces concepts ne sont pas mutuellement exclusifs, mais s'emboîtent en partie les uns dans les autres.

Tout d'abord, pour définir les concepts analogues, il est important de délimiter ce qu'est un « réseau » au sens managérial. Sachant que le terme est polysémique et qu'il existe de multiples recherches sur le sujet, le choix s'est arrêté sur Josserand qui classifie deux approches dominantes dans la littérature pour caractériser un « réseau » (Josserand, 2001, cité dans Josserand, 2007, p. 95). D'une part, le réseau peut être défini comme un groupe, une organisation ou une institution particulière, c'est-à-dire : « [un] réseau d'individus – [un] réseau social – [un] réseau d'entités internes à une organisation ou encore [un] réseau d'entreprises » (Josserand, 2007, p. 96). Ainsi, les réseaux sont vus comme des « institutions particulières du capitalisme » et correspondent à un mode de gouvernance associé à des contrats spécifiques (Zerdani, 2015, p. 18). D'autre part, le réseau peut être défini comme une logique d'organisation ou d'interactions sociales (les relations entre les membres du réseau), soit « la façon dont les acteurs vivent l'échange, plutôt que la spécificité du cadre institutionnel sous-tendant cet échange » (Josserand, 2007, p. 96). Ainsi, le réseau qualifie la nature de la relation (Bradach et Eccles, 1989; Eccles et Crane, 1987; Jarillo, 1988; Powell, 1990, cité dans Josserand, 2007, p. 96) qui se veut coopérative et non hiérarchique (Josserand, 2007, cité dans Zerdani, 2015, p. 18). Chez Poulin *et al.*, le réseau est composé de nœuds, de liens (arcs), de relations et de flux (structure du contrôle) (Poulin *et al.*, 1994, cité dans Zerdani, 2015, p. 18). Dans le même sens, Butera présente le réseau, lorsque spécifique aux regroupements d'organisations, comme étant

« composé de nœuds ou de systèmes qui sont des unités ou des entreprises, grandes ou petites, relativement autonomes, qui sont prêtes à coopérer entre elles et à gérer les interdépendances » (Butera, 1991, cité dans Zerdani, 2015, p. 19). De son côté, Pesqueux qualifie le réseau de « figure suffisamment floue » (Pesqueux, 2002, cité dans Belalia, 2010, p. 24). L'entreprise LCE, étudiée dans le cadre de cette recherche, a certains traits des réseaux comme la coopération et l'interdépendance non hiérarchique entre les organisations. Toutefois, elle les dépasse puisque ses organisations-membres opèrent une partie de leurs activités à travers elle. C'est pourquoi les concepts de réseau d'organisations et de MO sont également abordés.

Ensuite, le RO chez Ferrary et Pesqueux se distingue comme « [étant] composée d'entreprises liées par des relations d'échange fortes et fréquentes créant un groupe isolé du marché global où se confrontent l'offre et la demande » (Ferrary et Pesqueux, 2004, p. 110). Le RO réfère aussi au fait de s'organiser en réseau, où ce dernier devient un support pour faciliter la mise en place d'un système d'échange entre les organisations de ce réseau (Ferrary et Pesqueux, 2004). Plus spécifiquement, il offre une « forme de structure et un système d'ordre [qui] permet de figurer le principe technique de l'interconnexion », c'est-à-dire de réfléchir à son organisation et à la manière dont elle est gérée (Ferrary et Pesqueux, 2004, p. 30). Zerdani soutient, en reprenant les définitions de Poulin *et al.* (1994) et de Butera (1991), que le RO est composé de deux éléments : « les nœuds présentés par les organisations membres et les liaisons entre ces dernières qui peuvent être matérielles – flux d'informations ou de produits – et immatérielles (procédures, normes, culture, valeurs) » (Zerdani, 2015, p. 20). De son côté, Powell indique que les formes d'organisations en réseau sont complexes et « caractérisées par des modèles réciproques de communication et d'échange, représentent un modèle viable d'organisation économique [et] sont mis en contraste avec le marché et la structure de gouvernance hiérarchique » (Powell, 1990, p. 295). Powell qualifie les échanges ou transactions entre les organisations formant ces réseaux comme étant « ni discrétionnaire[s] [...] ni par des décisions administratives », mais « par des réseaux d'individus engagés dans des actions réciproques, préférentielles et de soutien mutuel » (Powell, 1990, p. 303).

Par ailleurs, tel que présenté au **Chapitre 3**, la nature du réseau des membres de LCE a évolué dans le temps (de sa fondation jusqu'au moment où l'étudiante-chercheuse entame son stage). Il est plausible de croire qu'à ses débuts (avant l'enregistrement officiel en tant qu'organisme à but non lucratif d'ÉS), la volonté des organisations-membres de se rassembler reposait bien sur l'idée de partager des expériences similaires et de changer la dynamique du marché en augmentant leur poids économique et politique en

se regroupant. En lien avec ce que Powell présente comme raison initiale à la création d'un RO : « [ils] sont donc particulièrement utiles pour l'échange de marchandises dont la valeur n'est pas facile à mesurer. Des éléments qualitatifs tels que le savoir-faire, la capacité technologique, une approche ou un style de production particulier, un esprit d'innovation ou d'expérimentation » (Powell, 1990, p. 304) en sont de bons exemples. Tel que mentionné, LCE a certains traits du RO mais ce qui diffère est l'élément de propriété des ressources partagées ainsi que la persistance de l'intérêt individuel des organisations-membres. D'où la nécessité de recourir ici au concept de MO. En ce sens, l'élément retenu pour distinguer le cas LCE du RO est l'élément de propriété des ressources partagées ainsi que l'intérêt individuel des organisations-membres :

Les réseaux peuvent être complexes : ils n'impliquent ni les critères explicites du marché ni le paternalisme familial de la hiérarchie. L'hypothèse de base des relations en réseau est qu'une partie est dépendante des ressources contrôlées par une autre, et qu'il y a des gains à tirer de la mise en commun des ressources. En substance, les parties à un réseau acceptent de renoncer au droit de poursuivre leurs propres intérêts au détriment des autres. (Powell, 1990, p. 303)

Le concept de MO est donc choisi pour définir la nature organisationnelle de LCE dans le cadre de ce projet de recherche.

L'approche conceptuelle de ce projet de recherche est basée sur les recherches suivantes : Arhne et Brunsson (2005, 2011), Berkowitz et Bor (2018) et Berkowitz *et al.* (2017). Mais qu'est-ce qu'une «MO » ? Selon Arhne et Brunsson (2005), la MO est une organisation ou une association ayant pour membres d'autres organisations. Gulati *et al.* (2012), pour leur part, définissent la MO comme une organisation ayant pour membres des organisations et des individus. Finalement, selon l'école européenne, la MO est composée de trois éléments :

- 1) Elle est une organisation, soit un ordre social décidé (Berkowitz et Bor, 2018, p. 205). Dans ce contexte, un ordre social décidé signifie que « les éléments nécessaires à la poursuite ou à la répétition de l'interaction sociale sont le résultat de décisions plutôt que d'être le résultat d'institutions communes, de normes ou de différences de statut » (Arhne, Brunsson et Seidl, 2016, p. 95, cité dans Berkowitz et Bor, 2018, p. 205). Ces éléments sont leurs membres, la hiérarchie, les règles, le contrôle et les sanctions (Arhne et Brunsson, 2008; Arhne *et al.*, 2016, cité dans Berkowitz et Bor, 2018, p. 205). Toutefois, la MO peut être partiellement organisée si elle n'est

pas en mesure d'utiliser tous ces éléments (Arhne *et al.*, 2016; Berkowitz et Dumez, 2016, cité dans Berkowitz et Bor, 2018, p. 205).

- 2) Elle est une association en ce sens que les membres constituent collectivement le centre de l'autorité (Berkowitz et Bor, 2018, p. 205). Ainsi, les membres sont en mesure de pratiquer leur autorité collective au sein de comités exécutifs ou de l'organisation administrative, mais « l'autorité finale » appartient à l'ensemble des membres (Berkowitz et Bor, 2018, p. 205). L'adhésion à cette association reste volontaire et chaque membre conserve son autonomie : « [l]es membres ont leur propre centre d'autorité en place, qui peut décider de rester ou de sortir, de contribuer ou non, et de communiquer et de s'accorder avec les autres membres sur les objectifs collectifs » (Berkowitz et Bor, 2018, p. 205). Bor (2014) souligne que les membres sont donc considérés à la fois comme des propriétaires, des coproducteurs et des clients (ou utilisatrices et utilisateurs) de ce collectif (Bor, 2014, cité dans Berkowitz et Bor, 2018, p. 205).
- 3) Les membres de cette organisation sont eux-mêmes des organisations, soit des « unités d'action collective » composées d'organisations et d'individus (Berkowitz et Bor, 2018, p. 205). Ces membres possèdent des ressources qu'elles peuvent (si elles le veulent) partager au collectif, mais doivent s'assurer de garder un certain degré d'autonomie (liée à leur identité) (Berkowitz et Bor, 2018, p. 205). Finalement, il est possible que les membres de la MO entrent en concurrence les unes avec les autres pour protéger cette autonomie (Berkowitz et Bor, 2018, p. 205).

Ces caractéristiques mettent en lumière les dynamiques de pouvoir ainsi que l'influence des membres au sein de la MO. Cette dynamique peut se voir à travers différentes dimensions organisationnelles et institutionnelles : la prise de décision, le traitement et la résolution de conflits, l'acquisition et l'utilisation des ressources, etc. (Berkowitz et Bor, 2018, p. 205).

Qui constitue une MO? Les membres d'une MO sont appelées les « organisations-membres ». Une fois établie, la MO se développe en recrutant d'autres organisations, des membres, dans son « ordre organisationnel » (Arhne et Brunsson, 2011, p. 447). Chaque organisation-membre revendique « un haut degré d'autonomie et une identité unique » (Arhne et Brunsson, 2011, p. 447). Comme le souligne van Waarden, l'adhésion à une MO demande peu de ressources (du moins au départ) de la part des organisations-membres (van Waarden, 1992, cité dans Arhne et Brunsson, 2011, p. 434). La cotisation, tout comme le « coût net de la participation », sont d'ailleurs souvent faibles par rapport aux ressources propres des organisations-membres (Arhne et Brunsson, 2011, p. 434). De plus, il est intéressant de noter

que la MO, afin de faciliter l'adhésion et la création de nouvelles organisations-membres, peut chercher à minimiser les différences entre ses membres et les similitudes entre elle et ses membres pour réduire les sources de conflits et ainsi assurer sa pérennité (Arhne et Brunsson, p. 447). Toutefois, au même titre qu'une organisation, la MO est en mesure d'exclure et d'inclure des membres à son réseau d'organisations-membres et ainsi de faciliter, ou non, l'interaction entre elles et son écosystème. Pour ce faire, la MO emploie certaines méthodes, dont la concentration des pouvoirs (mise en place d'un centre où les responsabilités sont organisées) et l'isomorphisme (similarités des membres recrutés) au sein de ses organisations-membres (Arhne et Brunsson, 2011, p. 448). En ce sens, Pferffer et Salancik mentionnent que la MO peut être une façon pour ses organisations-membres d'avoir un « environnement négocié » (Pferffer et Salancik, 1978, cité dans Berkowitz et Bor, 2005, p. 207). Cela fait référence aux rôles et fonctions que prend la MO dans son écosystème : le lobbying; le renforcement de la légitimité des organisations-membres; la coordination de la production et de l'offre de service; etc. (Berkowitz et Bor, 2005, p. 207). Également, la constitution d'une MO crée de nouvelles conditions « d'interaction, d'isomorphisme et d'ordre de statut » (alimentées par son réseau, le marché et la réglementation en place) qui sont différentes de celles auxquelles sont habituées les organisations-membres avant leur adhésion (Arhne et Brunsson, 2011, p. 448).

Mais à quoi sert une MO? Lawton *et al.* et Spillman reconnaissent que les MO peuvent avoir une grande variété de fonctions (Lawton *et al.*, 2017; Spillman, 2017, cité dans Berkowitz et Bor, 2005, p. 206). De leur côté, Arhne et Brunsson identifient trois objectifs généraux poussant à la création d'une MO : l'interaction entre les membres; l'action collective entre les membres; et la création d'une identité collective (Arhne et Brunsson, 2008, cité dans Berkowitz et Bor, 2005, p. 206). Un seul de ces objectifs peut être présent, mais il y a souvent une combinaison des trois. Berkowitz mentionne que c'est la production d'informations pour soutenir chacun de ces trois objectifs qui est importante afin d'assurer le fonctionnement de la MO (Berkowitz, 2016, cité dans Berkowitz et Bor, 2005, p. 206). Une autre fonction est l'aspect d'apprentissage du collectif, de pair à pair, lorsque les organisations-membres diffusent et partagent leurs pratiques entre elles (Berkowitz et Bor, 2005, p. 206). Également, une organisation peut vouloir adhérer à la MO par précaution afin de ne pas être exclue d'un réseau ou simplement pour arrêter les services qu'elle offre et que la MO offre dorénavant (Arhne et Brunsson, 2011, p. 435). Certaines organisations peuvent même vouloir devenir membre de la MO afin de faire partie de la concurrence, « non pas parce qu'elle aime ce que la méta-organisation peut réaliser, mais parce qu'elle ne l'aime pas! » (Arhne et Brunsson, 2011, p. 435). Dans le même ordre d'idées, Berkowitz et Dumez mentionnent que la MO est en mesure de

« désamorcer des situations conflictuelles potentielles avec d'autres parties prenantes en les intégrant dans la méta-organisation » (Berkowitz et Dumez, 2015, cité dans Berkowitz et Bor, 2005, p. 207). Une autre raison favorisant l'adhésion des organisations-membres à la MO est d'aider la coopération entre ses membres pour avoir un poids sur le marché (économique, politique) ou, inversement, pour se protéger des « interventions externes » (Arhne et Brunsson, 2018, p. 434). Pour ce faire, la MO utilise des « instruments organisationnels » facilitant l'organisation interne (Arhne et Brunsson, 2018, p. 434), sans oublier qu'appartenir à une MO peut également être attrayant pour les organisations-membres à cause du statut qu'elle a dans son écosystème (le poids). L'organisation-membre voit donc se transférer ce statut à sa propre organisation (Arhne et Brunsson, 2018, p. 434).

La MO n'est pas un phénomène nouveau. En 2003, Arhne et Brunsson ont répertorié 10 200 MO internationales dont le deux tiers n'avaient que trente ans d'existence (Arhne et Brunsson, 2011, p. 431). D'ailleurs, le nombre de MO semble augmenter avec la mondialisation (Braithwaite et Drahos, 2000; Scholte, 2000, cité dans Arhne et Brunsson, 2011, p. 431). Il est toutefois intéressant de noter que les premières MO ont été créées sur une base nationale et locale, par exemple des associations ou des syndicats (Arhne et Brunsson, 2011, p. 431). De manière générale toutefois, Arhne et Brunsson mentionnent que les MO peuvent être perçues « comme des arènes », ou des secteurs, par les autres organisations plutôt que comme des acteurs à part entière (Arhne et Brunsson, 2011, p. 446). D'ailleurs, Meyer souligne que les MO sont souvent décrites comme « ennuyeuses » (Meyer, 2001, cité dans Arhne et Brunsson, 2011, p. 446). Arhne et Brunsson vont même jusqu'à dire que c'est peut-être pour cette raison que les MO ont suscité un intérêt limité de la part du milieu de la recherche organisationnelle (Arhne et Brunsson, 2011, p. 446). Pour bonifier, Berkowitz et Bor soulignent que cet intérêt grandissant pour les MO, et donc pour l'action collective au sein des organisations démontre la nécessité d'améliorer la compréhension des MO « dans leur multiplicité » (Berkowitz et Bor, 2018, p. 204).

1.1.2 Économie sociale

Le cas de LCE se caractérise par son offre de service, dont son projet de mutualisation, mais surtout par le fait qu'elle est une ÉÉS et qu'elle représente des organisations-membres qui font également partie de l'ÉS.

Au Québec, la *Loi sur l'économie sociale* reconnaît les coopératives, les associations et les mutuelles comme des composantes de l'ÉS. Pour les fins de ce mémoire, l'ÉS est définie comme :

l'ensemble des activités économiques à finalité sociale réalisées dans le cadre des entreprises dont les activités consistent notamment en la vente ou l'échange de biens ou de services et qui sont exploitées conformément aux principes suivants :

1. L'entreprise a pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité;
2. L'entreprise n'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics au sens de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la production des renseignements personnels;
3. Les règles applicables à l'entreprise prévoient une gouvernance démocratique par les membres;
4. L'entreprise aspire à une viabilité économique;
5. Les règles applicables à l'entreprise interdisent la distribution des surplus générés par ses activités ou prévoient une distribution de ceux-ci aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et l'entreprise;
6. Les règles applicables à la personne morale qui exploite l'entreprise prévoient qu'en cas de dissolution, le reliquat de ses biens doit être dévolu à une autre personne morale partageant des objectifs semblables. (Loi sur l'économie sociale, 2013)

Une notion apparentée, celle de l'entreprise sociale, sert à rendre compte d'un phénomène plus large défini de manière générale comme l'utilisation d'approches basées sur le marché pour répondre à des enjeux sociaux ou apporter des sources de revenus « commerciaux » aux organisations de la société civile (Kerlin, 2010). Ceci est important d'être souligné car il peut y avoir confusion entre ÉS et entreprise sociale, ce qui n'est pas toujours le cas au Québec (Bouchard, Cruz Filho et Zerdani, 2015). Une distinction peut être faite entre les ESC et non collectives. La notion d'ESC fait référence aux entreprises sociales qui sont soit détenues collectivement par leurs membres, soit sans propriété individuelle, ce qui correspond à l'ÉS. Typiquement, les ESC sont des coopératives et des organisations à but non lucratif qui produisent des biens et services et qui sont contrôlées démocratiquement par leurs membres (utilisatrices et utilisateurs, usagères et usagers et citoyennes et citoyens) sans qu'ils ne bénéficient financièrement de leur investissement en argent ou sous d'autres formes (ni en temps ni en dons). Conjointement avec le concept de « non lucratif », le concept de « rentabilité limitée » peut être utilisé pour marquer la différence entre les ESC et les entreprises sociales privées à but lucratif (*social businesses*, entrepreneuriat social, B-Corps, etc.) (Coheur, 2019). Les ESC sont « sociales » dans le sens où elles poursuivent un objectif social (service aux membres ou à la société), mais aussi dans le sens où elles partagent des caractéristiques organisationnelles distinctives qui découlent de leur objectif social : gouvernance démocratique; distribution restreinte ou interdite des surplus; autonomie et indépendance vis-à-vis de l'État; production organisée de biens ou de services (Bouchard, Ferraton, Michaud et Rousselière, 2008; Bouchard, Cruz Filho et Zerdani, 2015). Les ESC sont également un sous-ensemble de ce que l'on appelle l'économie sociale et solidaire (ESS) dans les pays d'Europe occidentale et d'Amérique latine (et dans certaines régions du Canada, notamment au Québec), une notion qui recouvre les coopératives, les associations (ou

organisations à but non lucratif), les mutuelles et, dans certains pays, les fondations et autres entreprises à finalité sociale et à rentabilité limitée (Monzón et Chaves, 2017). Finalement, certaines organisations à but non lucratif se qualifiant d'organismes communautaires peuvent mener des initiatives en ES, et ce, en conservant leur volet non marchand (Neamtan, 2020, p. 136). Il est à noter que dans le cadre de ce mémoire, c'est le terme d'EÉS qui est employé pour qualifier la nature de LCE.

1.1.3 Économie sociale • Méta-organisation • Perspective du paradoxe

Cette section sert de récapitulatif afin de mettre en évidence les liens qui unissent les concepts d'ES et de MO à la théorie du paradoxe en organisation.

En ce qui a trait au concept de l'ES, les contributions à la littérature concernent les organisations à but non lucratif, les coopératives et les organisations hybrides qui, par leur double mission, créent des tensions au sein de l'identité, de la performance et de la gouvernance de ces organisations (Michaud, 2013; Jacklin-Jarvis, 2015; Berge *et al.*, 2016; Audebrand *et al.*, 2017; Bouillé et Cornée, 2017; Arvidson, 2018; Rey-García *et al.*, 2019; Civera *et al.*, 2020; Best *et al.*, 2021). Toutefois, aucune ne mentionne les réalités spécifiques de la MO. De plus, en se basant sur l'étude de cas présentée par Audebrand *et al.* (2017), il est possible de voir des rapprochements entre les modèles coopératifs et celui de la MO (pour le cas de LCE). Ces similitudes concernent le fait qu'ils sont tous deux détenus et contrôlés par leurs membres (Audebrand *et al.*, 2017: 218). En particulier, dans le cas de LCE, même si elle est légalement enregistrée comme une organisation à but non lucratif, elle adopte le principe de la démocratie selon lequel chaque membre traiteur a un droit de vote équivalent, reprenant le principe coopératif qui veut que chaque membre ait un droit de vote. Comme mentionné par Audebrand *et al.*, ce type de gouvernance génère plusieurs paradoxes et tensions liées à l'efficacité économique et à la participation démocratique des membres au sein de l'entreprise (Audebrand *et al.*, 2017, p. 218). À cet effet, les autrices et l'auteur catégorisent les paradoxes d'une coopérative à travers les quatre catégories de paradoxes organisationnels déterminés par Smith et Lewis (2011). Par exemple, en tant qu'entreprise appartenant à ses usagères et usagers, les paradoxes d'appartenance et d'identité sont révélés : « [l]'appartenance, les valeurs et les rôles, notamment ceux qui coexistent en opposition, au sein des coopératives peuvent mettre en évidence diverses tensions entre les membres et leurs besoins d'homogénéité et d'hétérogénéité » (Cook et Burrell, 2009; Puusa, Hokkila et Varis, 2016, cité par Audebrand *et al.*, 2017, p. 226). En outre, les autrices et l'auteur mentionnent que des conflits peuvent survenir lorsque les membres ont plusieurs rôles au sein

de l'organisation (Audebrand *et al.*, 2017, p. 226), ce qui est aussi le cas pour LCE et ses organisations-membres.

Également, l'une des caractéristiques de la MO est qu'elle est structurellement faible, ce qui peut amener de conflits, mais en même temps très efficace dans son domaine (c'est-à-dire qu'elle renforce l'identité de ses organisations-membres); une situation qui peut être considérée comme paradoxale en soi (Dumez, 2009). Le concept de MO est ici privilégié puisqu'il rend justice à la nature du réseau de LCE, mais aussi parce qu'il permet d'étudier les phénomènes ayant permis la construction de l'action collective qui a conduit à sa création par ses organisations-membres. Ceci permet ainsi de se concentrer sur les dynamiques organisationnelles et donc sur les éventuelles TP pouvant en émaner (Berkowitz *et al.*, 2017). D'une part, la notion de MO permet de consolider l'identité multiple de l'organisation (en tant que représentante de ses organisations-membres) pour assurer ses bonnes pratiques de gouvernance, son développement organisationnel et sa performance dans le temps, ainsi que son désir d'expansion. D'autre part, la MO comporte une pluralité d'organisations-membres et ainsi génère automatiquement une multiplicité de points de vue. Cohen et March indiquent que cette pluralité augmente l'incertitude au sein de l'organisation et peut entraîner des objectifs concurrents entre les parties prenantes, rendant ainsi le cas de LCE intéressant sous la loupe des paradoxes organisationnels (Cohen et March, 1974, cités dans Smith et Lewis, 2011). Finalement, comme mentionné par Berkowitz et Bor, peu d'études explorent la manière dont les organisations-membres tirent avantage de la MO et de la combinaison des ressources mises en place, et plus particulièrement, comment les MO et leurs membres « mobilisent, acquièrent, combinent et utilisent les ressources et les conséquences [que peut avoir sur] le fonctionnement de la méta-organisation ainsi que pour [ses] membres » (Berkowitz et Bor, 2005, p. 208). Ce projet de recherche est l'application parfaite pour ce manque théorique étant donné la nature du cas à l'étude.

1.2 Trajectoire d'innovation sociale

Le second concept dominant de ce projet de recherche est celui de la trajectoire d'IS. De manière générale, l'appellation « innovation sociale » peut être utilisée pour décrire des activités qui ont pour objectif de répondre à des problèmes sociétaux (liés aux inégalités, par exemple) tout en ayant une finalité transformatrice (Schumpeter, 1967; Klein *et al.*, 2014; Lévesque *et al.*, 2016; Klein *et al.*, 2019). Le Centre de recherche sur les innovation sociales (CRISES) définit les IS comme de

nouveaux arrangements sociaux, organisationnels ou institutionnels ou encore nouveaux produits ou services ayant une finalité sociale explicite résultant, de manière volontaire ou

non, d'une action initiée par un individu ou un groupe d'individus pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution à un problème ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles. En trouvant preneur, les innovations sociales ainsi amorcées peuvent conduire à des transformations sociales. (CRISES, 2023)

Cette définition met l'emphasis sur les rapports sociaux et a inspiré celle du Réseau québécois d'innovation sociale (RQIS), qui définit à son tour l'IS comme

une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant. (Rollin et Vincent, 2007)

L'IS est un processus qui se déroule en différentes phases. Dans cette perspective, l'angle de ce projet de recherche est de mieux comprendre la trajectoire d'une IS, en l'occurrence le projet de mutualisation, de son idéation à sa mise en œuvre. Pour ce faire, l'étudiante-chercheuse et sa direction de recherche ont décidé de superposer le stage d'observation pour le mémoire au stage de recherche en entreprise, lequel visait le développement du projet de mutualisation. Le but était de documenter cet épisode de la trajectoire d'une IS. Pour ce faire, deux modèles clés d'explication de la trajectoire d'une IS sont utilisés, soit celui du « processus d'innovation sociale » du RQIS (Rollin et Vincent, 2007) et le modèle « tourbillonnaire » d'Akrich *et al.* (2006). Alors que le premier renvoie à une séquence allant de l'expérimentation à petite échelle au projet pilote, puis à la mise à l'échelle pour un éventuel changement social (Murray *et al.*, 2010); le second présente l'innovation comme un processus en séries de boucles, dont le déroulement et l'issue sont imprévisibles. Ces deux modèles permettent ainsi d'aborder une IS à la fois dans ses stades d'évolution et dans les possibles bifurcations que sa trajectoire peut prendre, notamment dans l'interaction entre l'IS et l'innovation technique (IT). Ces deux modèles ont été sélectionnés parce qu'ils sont reconnus tant dans le milieu académique que par les praticiennes et praticiens. De plus, ils sont le fruit d'un processus de mise à l'essai, où des cas d'innovations ont été étudiés (et donc testés) à même le schéma, permettant ainsi d'améliorer ce dernier.

Le premier modèle utilisé pour cette étude de cas est celui du « processus d'innovation sociale » du RQIS (Rollin et Vincent, 2007) (Figure 1.3). Le RQIS se veut un espace de partage et de mobilisation des savoirs et expériences afin que l'IS soit un moyen employé pour un développement durable du Québec (RQIS,

2023). Pour ce faire, il joue trois rôles, soit ceux de carrefour (intersectoriel); de développeur d'expertise (outils d'expertise); et de partageur d'expertise (partage d'expériences et de projets en IS) (RQIS, 2023). Le modèle de l'IS développé par le RQIS s'intègre dans le deuxième rôle et est élaboré à partir de huit IS issues de différents secteurs d'activités au Québec (RQIS, 2023). Tel que modélisé, le processus d'IS se déroule en quatre phases : l'émergence; l'expérimentation; l'appropriation; et l'alliance, le transfert et la diffusion. Plus spécifiquement, la phase d'émergence, correspond au moment où il y a modification d'une pratique courante ou application de connaissances provenant d'un autre milieu (Rollin et Vincent, 2007 : 19). À ce stade, le projet a un potentiel innovateur. Les actrices et acteurs se regroupent pour rejeter les « voies institutionnelles déjà tracées – ou s'en inspirent – pour trouver une solution à un problème, pour répondre à un besoin ou pour réaliser une aspiration » (Rollin et Vincent, 2007, p. 19). Cette phase est constituée de deux sous-étapes : le partage de connaissances et de compétences par le groupe d'actrices et d'acteurs ainsi que la réflexion sur la stratégie novatrice afin de : trouver une solution; répondre au problème identifié; et réaliser leur aspiration (cela peut prendre la forme d'une nouvelle approche, d'un nouveau service, d'un nouveau produit) (Rollin et Vincent, 2007, p. 19). La phase d'expérimentation repose sur l'implantation de la nouvelle approche choisie. Cette expérimentation peut prendre deux formes : l'expérimentation informelle (essais et erreurs, évaluation informelle, ajustement, etc.) et l'expérimentation formelle (projet pilote, application théorique, transfert de connaissances, évaluation formelle, etc.) (Rollin et Vincent, 2007, p. 20). Il peut arriver que les actrices et acteurs ajustent leur stratégie pendant cette phase, afin de mieux répondre aux besoins des usagères et usagers (dépendamment à qui est offert le service ou s'adresse le produit) (Rollin et Vincent, 2007, p. 20). De plus, étant donné le volet d'évaluation de cette phase, celle-ci peut s'étendre sur une période indéterminée (Rollin et Vincent, 2007, p. 20). À ce stade, il y a appropriation de l'IS. Étant donné que le service ou le produit est utilisé, il est possible de parler « d'innovation sociale appropriée par des acteurs de proximité », soit des actrices et acteurs locaux, des organisations et des entreprises (Rollin et Vincent, 2007, p. 20). La phase d'appropriation fait référence à la reconnaissance plus vaste de l'IS. « L'appropriation étendue signifie une innovation sociale née à l'échelle locale ou organisationnelle et qui se dissémine dans plusieurs régions ou organisations, voire à l'échelle du Québec. Il est alors souvent question de "l'institutionnalisation" de l'innovation » (Rollin et Vincent, 2007, p. 21). Finalement, la phase d'alliance, de transfert et de diffusion n'a pas le même statut que les trois précédentes. Elle est plutôt considérée comme un « passage » nécessaire de mise en place d'une IS (Rollin et Vincent, 2007, p. 22). C'est à ce stade que des alliances peuvent se créer entre différents groupes ou réseaux d'actrices et d'acteurs. Ces alliances

reposent souvent sur des occasions de partage et de transfert de connaissances et d'expériences lors d'activités de diffusion (Rollin et Vincent, 2007 : 22). C'est d'ailleurs ce que souligne Lévesque :

la diffusion et le transfert de connaissances sont des activités essentielles aux processus d'innovation sociale. Diffuser l'innovation signifie qu'il importe de la faire reconnaître, de la vendre, de lui donner une plus-value, une valeur marchande ou d'usage. L'objectif de ces activités est de faire rayonner la stratégie novatrice mise en place. Ainsi, l'innovation sociale a plus de chances de se disséminer dans d'autres milieux de pratique dans le besoin. (Lévesque, 2006, cité dans Rollin et Vincent, 2007, p. 22)

Étant donné le stage d'observation au sein de LCE et le projet de mutualisation qui en était à ses tout premiers débuts lors de l'arrivée de l'étudiante-chercheuse, les résultats présentés dans ce mémoire font partie de ce qui est nommé la phase « d'émergence » du modèle du Processus d'innovation sociale du RQIS (2011). Le contexte du stage est présenté au **Chapitre 2**.

Le second modèle utilisé pour cette étude est celui modèle « tourbillonnaire » de Akrich, Callon et Latour (2006) (Figure 1.3). Ce modèle s'inscrit dans les réflexions entourant les sciences, les techniques et la société, plus précisément la théorie de l'acteur-réseau (sociologie de la traduction) (Akrich *et al.*, 2006, p. 270). Le « réseau » est composé d'humains (utilisatrices et utilisateurs) et de non-humains (objets, technologies, dispositifs, etc.) qui agissent comme médiatrices et médiateurs les unes et les uns avec les autres aux fins de l'innovation. C'est cet aspect qu'il est intéressant de mettre en valeur puisque dans le cadre de l'étude de cas de LCE, l'IS observée est le projet de mutualisation et, comme il en sera question au **Chapitre 3**, la conception d'une plateforme technologique s'y rattachant. Dans le cadre de cette théorie, le processus d'innovation

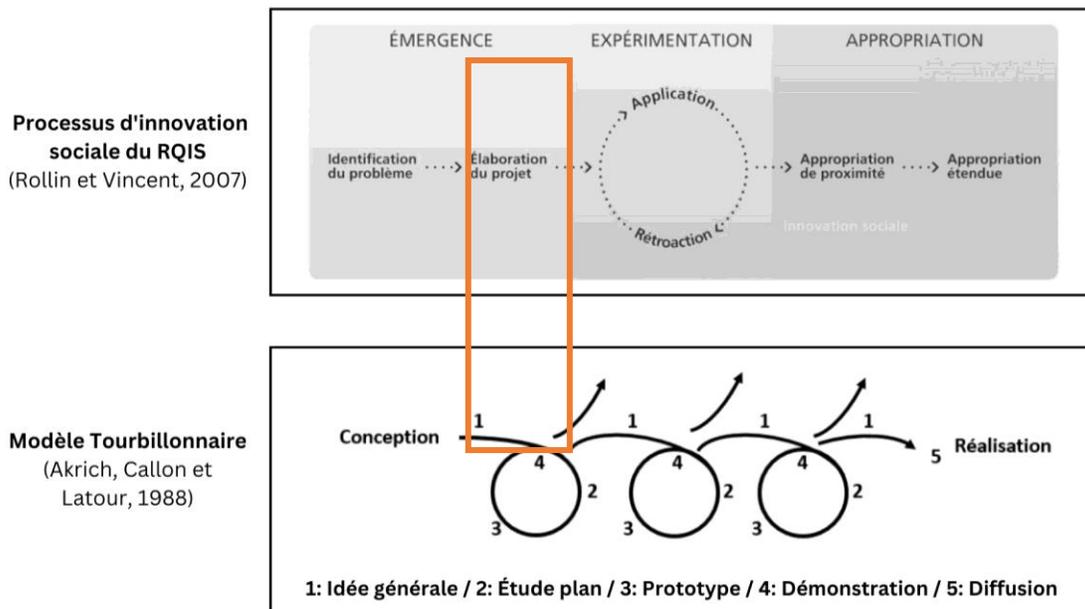
est décrit comme la construction d'un réseau d'association entre des entités hétérogènes, acteurs humains et non-humains: à chaque décision technique, l'innovateur éprouve les hypothèses sur lesquels il s'est appuyé, hypothèses qui concernent à la fois la nature des entités dont il a besoin pour faire avancer son projet et les désirs, intérêts, aspirations de ces entités; en acceptant au fil de ces épreuves de négocier les contenus techniques, il mobilise toujours davantage d'entités et étend son réseau. (Akrich *et al.*, 2006, p. 180)

Akrich *et al.* situent l'innovation « dans cet entre-deux difficile à saisir où se mettent simultanément en forme la technique et le milieu social qui la reprend » (Akrich *et al.*, 2006, p. 17). Ainsi, un projet d'innovation dépend des « alliances qu'il permet [et des] intérêts qu'il mobilise » (Akrich *et al.*, 2006, p. 17). Le projet d'innovation peut comprendre « l'élaboration d'un scénario, constitué d'un programme d'action, d'une certaine répartition de la réalisation de ce programme à diverses entités » (Akrich *et al.*,

2006, p. 192). Ces entités sont considérées comme « actives », étant donné qu'elles sont des dispositifs techniques et des utilisatrices et utilisateurs, et représentent du même coup l'espace où se situe l'action (le territoire, l'environnement) (Akrich *et al.*, 2006, p. 192). Les utilisatrices et utilisateurs sont des « représentants des usagers (personnes ou dispositifs), experts (connaissances particulières des usagers), les objets déjà existants (s'assurer d'une compétence minimale des usagers et faciliter leur apprentissage) » (Akrich *et al.*, 2006, p. 254). Ces caractéristiques amènent à voir la réussite d'une innovation non pas seulement sur la solution innovante, mais également sur le réseau d'alliés qui organise et constitue le projet d'innovation.

Le modèle « tourbillonnaire » (Akrich *et al.*, 1988) montre l'innovation comme un processus complexe, imprévisible et non linéaire. Décrit en boucle itératives, le modèle met en évidence la multitude d'actants hétérogènes (humains et non humains) mobilisés, dont les rationalités sont variées et parfois antagoniques (Akrich *et al.*, 1988). Le processus d'innovation implique une succession d'épreuves et d'adaptations mais aussi de compromis et d'appropriation. Le modèle est composé de trois phases, correspondant chacune à une boucle itérative. Ces boucles sont composées à leur tour de quatre étapes : l'idée générale (la solution); l'étude de la solution; le prototypage de la solution; et la démonstration de la solution (Akrich *et al.*, 1988). Une fois passé à travers ces quatre étapes, la solution sort de son itération pour être diffusée (Akrich *et al.*, 1988). L'objectif est que l'idée de départ passe par un processus de design jusqu'à l'implantation de la solution, allant de la conception jusqu'à sa réalisation (Akrich *et al.*, 1988).

Figure 1.3 Trajectoire commune d'innovation sociale



Comme l'illustre le rectangle orange dans la Figure 1.3, le stage de l'étudiante-chercheuse se réalise approximativement durant la phase d'émergence du modèle du RQIS et dans la phase d'idée générale du modèle « tourbillonnaire » (faisait référence au projet de mutualisation de LCE). Ainsi, en se rattachant au processus d'IS du projet de mutualisation de LCE et à ces deux modèles, l'étudiante-chercheuse a observé les différentes interactions entre les actrices et acteurs (parties prenantes) du projet d'innovation ainsi que les organisations-membres de LCE. D'ailleurs, ces différentes interactions ont un impact sur le développement du projet de mutualisation, ce qui sera élaboré au **Chapitre 4**. Finalement, il est à noter que le nombre de boucles présent dans le modèle « tourbillonnaire » peut varier selon les innovations et que pour le cas LCE, le nombre de boucle observées n'est pas présenté spécifiquement dans ce mémoire.

1.2.1 Innovation technologique

L'IT n'est pas au cœur de la problématique du mémoire, mais elle est ici abordée de manière très succincte étant donné la nature du projet de mutualisation et de sa plateforme technologique. L'objectif est de nuancer les caractéristiques de l'IS par rapport à celles de l'IT.

Mais que signifie le terme « technologique » ? Comme l'explique Tremblay, la technologie peut être vue de manière restreinte chez les fervents de la théorie économique néoclassique, c'est-à-dire « [qu'] elle se limite à un nouveau processus de production » (Tremblay, 2014, p. 75). À l'opposé, Joseph Schumpeter,

pense plutôt qu'elle « prend un sens beaucoup plus vaste que les simples innovations de processus » (Tremblay, 2014, p. 75). Dans le même sens, Veblen entend par « expression technologique » deux éléments, soit « un système d'outils, d'instruments » et « un ensemble de processus, de recettes, de manières de faire, de techniques, en un mot : [un] savoir-faire » (Corbo, 1973, p. 277, cité dans Tremblay, 2014, p. 57). De plus, Veblen voit la technologie comme un capital collectif : « un savoir-faire, un système de connaissances, empiriquement acquis, développé et enrichi et transmis de génération en génération » (Corbo, 1973, p. 278, cité dans Tremblay, 2014, p. 58). Finalement, le milieu dans lequel évolue la technologie est un élément important pour Veblen, qui soutient que « la technologie ne sera efficace que si elle trouve les conditions matérielles appropriées et si l'on dispose des forces matérielles requises » (Tremblay, 2014, p. 58). Ces éléments permettent de circonscrire la technologie utilisée dans le cadre du projet de mutualisation à l'étude de ce mémoire.

Alors, que signifie « innovation technologique » ? L'*Organisation de coopération et de développement économiques* (OCDE) entend par IT un « produit mis au point [et/ou la] commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés » (OCDE, 1997). De plus, l'IT au sein des organisations peut prendre plusieurs formes. Bijker et Pinch mentionnent que l'origine des IT se définit « dans des circonstances et des époques historiques et que, par conséquent, les bases scientifiques sur lesquelles elles s'appuient peuvent varier considérablement » (Bijker et Pinch, 1987, p. 20, cité dans Tremblay, 2014, p. 19). Tremblay mentionne que dans la perspective traditionnelle, les chercheuses et chercheurs vont plutôt s'attarder « au résultat de l'innovation technologique sans se préoccuper du mûrissement de l'idée initiale et du cheminement parcouru, qui ont donné le produit fini connu et reconnu tel qu'il se présente effectivement » (Tremblay, 2014, p. 20).

Ces éléments sont intéressants à prendre en considération dans l'optique où ce n'est pas seulement le projet de mutualisation qui est observé dans ce mémoire en tant qu'IS mais également la technologie que LCE désire implanter, soit la plateforme technologique. De plus, le moment du stage de recherche en entreprise permet de mettre en évidence ce mûrissement de l'idée initiale par l'action humaine. Ainsi, comme le mentionne Tremblay, au même titre que l'IS, lorsque l'IT arrive « à un point de maturation de son développement et acquiert une forme relativement stable et définitive [, elle] peut être remodelé[e], modifié[e] en fonction de la conjoncture et des acteurs en présence. Le produit n'est ainsi jamais

définitivement fini » (Tremblay, 2014, p. 21). Le cas de LCE permet de mettre en évidence les liens unissant l'IT (plateforme technologique) et l'IS (projet de mutualisation) sur une trajectoire d'IS.

1.3 Question de recherche

La question de recherche centrale de ce mémoire est la suivante : « Quelles sont les spécificités des tensions paradoxales propres aux méta-organisations »?

Les sections précédentes mettent en valeur les concepts auxquels se rattache l'étude du cas de LCE étant donné la nature des dynamiques organisationnelles examinées lors du stage d'observation pour le mémoire. Ces concepts sont la perspective du paradoxe en organisation et les tensions qui y sont générées; la MO, qui représente la nature de LCE en tant qu'organisation à but non lucratif issue de l'ÉS; et la trajectoire d'IS, qui fait référence au projet de mutualisation et de sa plateforme technologique, projet pour lequel l'étudiante-chercheuse a fait son stage de recherche en entreprise.

La revue de littérature faite pour chacun de ces concepts démontre un certain manque à combler concernant les TP générées dans un contexte de MO. Également, il est exposé que certaines tensions paradoxales sont typiques aux organisations hybrides. Il serait pertinent de vérifier si celles du cas étudié partagent les mêmes caractéristiques. Pour remédier à ce manque, le projet de recherche mise sur une étude exploratoire cherchant à répondre à deux sous-questions :

1. Quels sont les paradoxes organisationnels caractéristiques d'une méta-organisation?
2. Est-ce qu'il y a des tensions paradoxales spécifiques à ces paradoxes dans un contexte de méta-organisation?

Les résultats présentés dans ce mémoire visent à exposer différentes avenues pour de prochaines recherches afin de combler les limites du cas observé.

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce deuxième chapitre présente le contexte méthodologique dans lequel s'inscrit le projet de recherche. Précisément, il explique la manière dont les observations faites dans le cadre du stage au sein de La Cuillère ensoleillée influencent la question de recherche choisie pour ce mémoire. Ce chapitre est divisé en cinq sections : le contexte du stage de recherche (2.1), la stratégie de collecte de données (2.2), l'analyse des données (2.3), les limites et biais de la méthodologie (2.4) et le récapitulatif de ce chapitre (2.5). Pour la première section, les éléments suivants sont abordés : le programme Mitacs Accélération (2.1.1) et la stratégie de méthodologie (2.1.2). Pour la seconde section, les éléments suivants sont abordés : l'unité d'observation (2.2.1), l'unité exploratoire (2.2.2), l'unité complémentaire (2.2.3) et les sources de données complémentaires (2.2.4). Pour la troisième section, les éléments suivants sont abordés : la stratégie narrative (2.3.1), la stratégie des résultats (2.3.2) et la discussion des résultats (2.3.3). La quatrième section présente les limites liées à la collecte de données (2.4.1). Le chapitre se termine avec un récapitulatif des éléments clés à retenir concernant la méthodologie adoptée et ses effets sur l'évolution du projet de recherche et de la question de recherche à laquelle ce mémoire répond.

2.1 Contexte du stage de recherche

Le projet de recherche s'est déroulé dans le cadre d'un stage de recherche en entreprise d'une durée de douze mois (de mai 2019 à mai 2020) au sein de l'organisation LCE. Cette dernière avait préalablement identifié ses besoins, façonnant ainsi la nature du stage. Ces besoins reposaient sur deux objectifs spécifiques : réaliser une analyse organisationnelle des besoins et des possibilités d'initiatives de mutualisation pertinentes dans un contexte d'EÉS (en l'occurrence, le réseau des organisations-membres de la MO LCE); et identifier les caractéristiques facilitant la mise en œuvre et le déploiement d'un projet de mutualisation dans un contexte d'EÉS, plus précisément le projet de mutualisation de LCE lui-même. Toutefois, seulement le premier objectif a été atteint au cours des douze mois en organisation, puisque la trajectoire du projet de mutualisation de LCE ayant pris une tournure différente de celle envisagée en mai 2019 (ce qui sera abordé plus précisément au **Chapitre 3**). Pour cette raison, le projet de recherche se concentre uniquement sur le premier objectif, soit la phase d'élaboration du projet de mutualisation.

De plus, avec l'accord de LCE, le stage de recherche en entreprise sert également de cas d'étude où les moments passés en organisation deviennent une source de données et d'informations pour étudier une

IS, soit le contexte d'élaboration d'un projet de mutualisation au sein d'une MO. Le choix du cadre analytique pour ce mémoire a été effectué après une première phase d'observation en organisation (Landry-Pellerin et Bouchard, 2021). La Figure 2.1 montre la manière dont les deux trajectoires, le stage de recherche en entreprise et le stage d'observation pour le mémoire, répondent à des besoins distincts, mais se nourrissent de la même expérience en organisation. Les résultats présentés dans ce mémoire sont le fruit du stage d'observation, rendu possible grâce au stage de recherche en entreprise au sein de LCE.

Figure 2.1 Trajectoire parallèle de l'étudiante-chercheuse au sein de LCE



Les résultats escomptés du stage de recherche en entreprise, datant de mai 2019, sont donc intégrés dans la collecte de données et, du même coup, aux résultats présentés dans ce mémoire.

2.1.1 Programme Mitacs Accélération • Recherche partenariale

Comme le mentionnent Godin et Trépanier, les universités se retrouvent depuis plusieurs décennies « engagées dans des partenariats avec des entreprises privées, avec ou sans l'engagement complémentaire de l'État, pour de la recherche appliquée ou fondamentale » (Godin et Trépanier, 2000, cité dans Dumais, 2013, p. 3). Le cas de LCE n'est donc pas unique en soi et son partenariat avec l'Université du Québec à Montréal (UQAM) pour ce projet de recherche est rendu possible grâce à un programme de recherche canadien, Mitacs Accélération, qui soutient la recherche de manière collaborative entre les entreprises, les stagiaires (étudiantes-chercheuses et étudiants-chercheurs) et les personnes assurant la supervision (direction de recherche) attachées à un établissement post-secondaire (Mitacs Accélération, 2023). Ce programme offre 7500 \$ pour chaque tranche de 7500 \$ fournie par l'entreprise (Mitacs

Accélération, 2023). Ces contributions de l'entreprise sont admissibles aux crédits d'impôt de recherche scientifique et de développement expérimental au niveau provincial (Mitacs Accélération, 2023). Ce type de programme permet de sensibiliser le milieu de la recherche aux besoins et aux réalités des entreprises et de miser sur la coproduction des connaissances. Les résultats de ce mémoire sont partiellement le fruit d'une recherche partenariale. En effet, la partie stage de recherche en entreprise a été menée en mode partenariat, mais le stage d'observation pour le mémoire, bien que réalisé dans le même contexte que le stage en entreprise, a été mené par l'étudiante-chercheuse accompagnée de sa direction de recherche universitaire.

Selon Fontan *et al.*, la recherche partenariale vise un « rapprochement entre les créateurs de connaissances que sont les chercheurs universitaires [et] les acteurs de la société civile qui peuvent utiliser ces connaissances » (Fontan *et al.*, 2012, p. 11). Plus particulièrement, la recherche partenariale en économie sociale se distingue, selon l'*Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale* (ARUC-ÉS), par

[des] structures de recherche traditionnelles en mettant en présence des représentants des milieux universitaires et de l'économie sociale pour réaliser en partenariat des activités de réflexion, de recherche et de valorisation des connaissances. La recherche partenariale exige en effet une mise en proximité et une mobilisation des chercheurs et des praticiens de façon à combiner leurs savoirs, leurs méthodes et leurs ressources pour réaliser des projets de recherche qui seront autant pertinents pour le milieu universitaire que pour le milieu de pratique. (ARUC-ÉS et RQRP-ÉS, 2007, p. 6, cité dans Dumais, 2013, p. 3)

Le cas où une entreprise (ici, le partenaire non académique LCE) collabore directement avec un partenaire académique (ici, l'UQAM) sur des sujets et des problématiques de recherche est considéré comme une recherche participative (Dumais, 2013). Dumais décrit ce type de recherche comme ayant un caractère « plus intense, voire radical [...] que dans la recherche partenariale au sens strict » étant donné la contribution du partenaire non académique (Dumais, 2013, p. 4). Il est à noter que dans le cadre du stage de recherche en entreprise, l'étudiante-chercheuse a également été accompagnée par une équipe de professeures-chercheuses qui encadraient la démarche jusqu'au moment où le projet de mutualisation s'est intégré à un volet plus grand (le Grand projet numérique qui sera abordé dans les prochaines sections).

2.1.2 Stratégie méthodologique

La stratégie de méthodologie choisie pour ce projet de recherche est intimement liée à l'évolution du stage de recherche et du développement organisationnel de LCE.

2.1.2.1 Démarche épistémologique

La démarche du projet de recherche s'inscrit au départ dans un paradigme épistémologique de type constructiviste comme l'entendent les auteurs Guba et Lincoln : « [l]'enquêteur et l'objet de l'enquête sont censés être liés de manière interactive, de sorte que les "conclusions" sont littéralement créées au fur et à mesure de l'enquête » (Guba et Lincoln, 1994, p. 111). Ainsi, le sujet à l'étude détient un rôle actif et structurant dans la construction du savoir et de la réalité (Guba et Lincoln, 1994). L'objectif est alors de comprendre le sens que les êtres humains donnent aux phénomènes (Langley, 2004, 2008, cité dans Zerdani, 2015, p. 173). De plus, en choisissant l'approche constructiviste, l'étudiante-chercheuse centre son intérêt sur les individus constituant la MO, ses organisations-membres et les actrices et acteurs de son écosystème (Langley, 1999), pour ainsi mieux comprendre les interactions entre les êtres humains et de ces derniers avec leur environnement (Eisner, 1981). L'approche méthodologique privilégiée est celle du raisonnement inductif. Cette approche consiste à faire émerger des théories à travers l'expérience sensible, ici dans un contexte de recherche en organisation et auprès des individus que l'étudiante-chercheuse côtoie pendant son stage (Bentein, 2019; Guba et Lincoln, 1994). L'argumentaire du projet de recherche est alors construit, comme le veut cette approche, sur l'observation (observation directe, entretiens, etc.) (Mucchielli *et al.*, 2005). Finalement, le projet de recherche reprend la perspective subjectiviste étant donné qu'elle expose les multiples réalités de LCE et de ses organisations-membres (Benstein, 2019; Eisner, 1981). Ce tournant a mené la recherche pour ce mémoire à explorer « les possibles » à partir d'une théorie existante. La posture de recherche a donc évolué, de manière abductive, vers une question exploratoire en lien avec un cadre théorique existant.

2.1.2.2 Démarche qualitative

Étant donné la trajectoire parallèle du stage de recherche en entreprise et du stage d'observation pour le mémoire, la démarche choisie en mai 2019 était de prendre cette opportunité de « trajectoire commune » pour collecter et analyser les données observées auprès d'actrices et d'acteurs de l'écosystème de LCE. Ainsi, cette collecte de données qualitative se fait de manière longitudinale, soit l'équivalent du temps alloué au stage de recherche, à raison de douze mois (mai 2019 à mai 2020).

Comme mentionné, le premier objectif du stage de recherche (besoins de LCE) consiste à identifier et à analyser, notamment dans la littérature scientifique et grise, les éléments susceptibles de mieux répondre aux besoins organisationnels et de faciliter la mise en œuvre et la gestion d'une démarche de mutualisation d'infrastructures, de ressources et d'équipements. Cependant, il s'est avéré difficile de trouver de la littérature exposant ces enjeux dans un contexte où la mutualisation s'opère en ÉS⁵. Ceci a conduit à un changement de trajectoire du stage de recherche et fait évoluer la stratégie méthodologique proposée en amont à LCE. Ainsi, une nouvelle stratégie méthodologique a été déterminée. Elle se compose de trois unités de collecte de données et d'approches d'observation (étant donné la posture de l'étudiante-chercheuse) : l'observation participative et non participative et l'analyse documentaire (unité 1); les entretiens semi-structurés exploratoires (unité 2); et les entretiens semi-structurés complémentaires (unité 3). Le Tableau 2.1 présente les différentes unités et approches d'observation au cours du stage d'observation pour le mémoire. Il est important de noter qu'avant d'entamer l'observation en organisation, la formation en éthique de la recherche a été suivie par l'étudiante-chercheuse (voir la copie du certificat d'éthique à l'Annexe B).

Tableau 2.1 Unités d'observation • Stage d'observation

Unité d'observation	Approche	Période
<p>1 Observation</p> <p>Participative et non-participative</p> <p>Analyse documentaire et sources complémentaires</p>	<p>L'étudiante-chercheuse peut mener une observation constante dans l'organisation. L'étudiante-chercheuse assiste aux réunions d'équipe, aux réunions de travail, aux réunions des membres, aux séances de formation, etc.</p> <p>L'étudiante-chercheuse consulte la littérature scientifique et grise et des sources complémentaires (par exemple, les sites Web des organisations)</p>	<p>Mai 2019 à Mai 2020</p>
<p>2 Exploratoire</p> <p>Entretiens semi-structurés</p>	<p>L'étudiante-chercheuse interroge les organisations-membres et futures membres potentiels du projet de mutualisation, sélectionnées par l'étudiante et la direction générale de l'organisation</p> <p>L'étudiante-chercheuse interroge des personnes qui ont participé à l'ensemble du projet LCE</p>	<p>Mai 2019 à Octobre 2019</p>
<p>3 Complémentaire</p> <p>Entretiens semi-structurés</p>	<p>L'étudiante-chercheuse interroge des personnes d'organisations ayant mené des projets similaires au projet de mutualisation de LCE, sélectionnées par l'étudiante-chercheuse et la direction de recherche.</p>	<p>Octobre 2019 à Mai 2020</p>

⁵ La littérature scientifique s'intéresse plutôt à des cas autres que ceux des entreprises d'économie sociale ou de l'action communautaire.

	L'étudiante-chercheuse interroge des expertes et experts de différents domaines (économie collaborative, économie sociale et solidaire, etc.) sélectionné.es par l'étudiante.	
--	---	--

2.2 Stratégie de collecte de données

Ce projet de recherche repose sur l'étude du cas de LCE et appuie son analyse sur plusieurs sources de données distinctes (Eisenhardt, 1989). La collecte de données est répartie en trois phases qui sont intimement liées à l'évolution du stage de recherche : une phase d'observation et d'analyse documentaire; une phase exploratoire avec entretiens semi-structurés; et une phase complémentaire avec entretiens semi-structurés. Des sources de données additionnelles ont également été consultées et analysées afin de broser un portrait juste de LCE. Cette stratégie permet de trianguler (observation, entretiens et analyse de documents) les résultats de ce projet de recherche (Quivy *et al.*, 1995).

2.2.1 Unités d'observation

L'observation et l'analyse documentaire se sont déroulées sur l'ensemble des douze mois passés au sein de LCE. L'étudiante-chercheuse, qui devait être présente dans l'organisation (exigences du programme Mitacs Accélération), a profité de l'occasion pour assister aux rencontres de travail, ce qui lui a permis de recueillir des données. Le Tableau 2.2 présente ces différentes rencontres : rencontres Équipe; rencontres Trello⁶; rencontres Programme École; rencontres Programme Plateforme de livraison; rencontres Projet de mutualisation; rencontres Individuelle; rencontre de partenaires pour le Grand projet numérique; et rencontres entre les organisations-membres.

En reprenant les unités d'observation (soit les types de rencontres), et les dynamiques d'échanges entre les personnes participantes aux rencontres, trois niveaux d'échanges ont été mis en lumière : interorganisationnel (entre la MO et ses organisations-membres), intra-organisationnel (au sein de l'équipe de LCE) et extra-organisation (entre la MO et ses partenaires externes). Ces niveaux d'échanges sont repris pour présenter les résultats au **Chapitre 4**, mais sont absents⁷ du Tableau 2.2.

⁶ Notez que Trello est le nom donné au type de rencontres spécifiques visant à planifier les chantiers et projets de LCE à court et moyen termes, à distance, lorsque le télétravail est rendu obligatoire (à partir de mars 2020). Trello est le nom du programme utilisé comme outil managérial.

⁷ La raison pour laquelle ces niveaux d'échanges sont absents du Tableau 2.2 est qu'ils sont apparus lors de l'analyse des données.

Tableau 2.2 Rencontres auxquelles l'étudiante-chercheuse a participé

Type de rencontre	Niveau d'analyse	Description	Personne participante à la rencontre	Nbr de rencontre observée
Rencontre Équipe	En organisation	Une fois par semaine, entre 30 et 90 minutes.	Direction générale; membre de l'équipe; étudiante-chercheuse.	48
Rencontre Trello	En organisation	Une fois par semaine, entre 60 et 90 minutes. Mise en place au début de la pandémie liée à a COVID-19.	Direction générale; membre de l'équipe; étudiante-chercheuse.	7
Rencontre Programme École	En organisation	Une fois par semaine, entre 60 et 90 minutes.	Direction générale; membre de l'équipe affilié.e au programme; étudiante-chercheuse.	10
Rencontre Programme Plateforme de livraison	En organisation	Selon le besoin des personnes affiliées au programme. La durée était variable, entre 60 et 90 minutes.	Direction générale; membre de l'équipe affilié.e au programme; étudiante-chercheuse.	2
Rencontre Projet de mutualisation	En organisation	Selon le besoin de la personne responsable de la mutualisation. La durée était variable, entre 60 et 120 minutes.	Direction générale; responsable de la mutualisation; étudiante-chercheuse.	6
Rencontre Individuelle	En organisation	Une fois par semaine pendant toute la durée du stage. La durée était de 60 minutes maximum.	Direction générale; étudiante-chercheuse.	29
Rencontre de partenaires pour le Grand projet numérique	En organisation	Selon les besoins des différents partenaires du grand projet municipal. La durée varie entre 90 et 120 minutes selon les besoins.	Direction générale; responsable de la mutualisation; partenaires; étudiante-chercheuse.	4
Rencontre entre les organisations-membres	Entre organisations	Une fois par an. La durée était de 120 minutes.	Direction générale; membre de l'équipe; organisations-membres; étudiante-chercheuse.	1
	Entre organisations	Selon les besoins pour compléter les services offerts aux organisations-membres. La durée était de 90 minutes.	Direction générale; membre de l'équipe; organisations-membres; étudiante-chercheuse.	2

Pendant ces rencontres, l'étudiante-chercheuse observe de manière participative et non-participative. Elle est considérée comme participative lorsqu'il est question du projet de mutualisation puisque l'étudiante-chercheuse prend le rôle « d'experte » au sein de LCE sur le sujet. Elle est considérée comme non-participative dans tous les autres contextes d'observation. Ainsi, l'étudiante-chercheuse garde un statut neutre tout au long de cette « trajectoire commune » de stages, puisqu'elle n'est pas intervenue dans les prises de décision autres que sur les objectifs spécifiques de son stage de recherche en entreprise (projet

de mutualisation LCE). Au niveau du stage d'observation pour le mémoire, la position de l'étudiante-chercheuse était claire et connue de l'ensemble des membres de l'équipe de LCE ainsi que des organisations-membres; une entente⁸ ayant été signée entre l'équipe de LCE et l'étudiante-chercheuse à cet effet.

Pour recueillir les données observées lors de ces rencontres, une grille d'observation a été utilisée (voir Annexe C). Elle permet de mettre en évidence les interactions entre les personnes participant aux différentes rencontres et d'identifier de potentiels enjeux (ou tensions) rencontrés dans le contexte observé. Les éléments de la grille mettent en évidence les manières dont les mots sont prononcés; les décisions sont prises; les gens réagissent aux changements organisationnels (opportunités, défis, dilemmes), etc. L'élaboration de cette grille est inspirée d'une recherche similaire sur la gouvernance des réseaux interorganisationnel (Zerdani, 2015). En plus de cette grille d'observation, les impressions de l'étudiante-chercheuse se retrouvent dans un journal de bord où des notes manuscrites relatent des éléments de réflexions et des questionnements en fonction de ce qu'elle observe. Cette grille d'observation et ce journal de bord ont été utilisés tout au long du stage d'observation.

L'accès aux sources documentaires internes de LCE s'est fait en fonction de besoins précis pour compléter le portrait de l'organisation (voir le résultat au **Chapitre 3**). À cette fin, deux grilles de collecte de données pour catégoriser l'étude des activités de l'ÉS et les capteurs d'une IS ont été utilisées : celle de Comeau (2000) (voir Annexe D) et celle de l'Institut Jean-Baptiste Godin (2015) (voir Annexe E). Le choix s'est arrêté sur ces deux modèles puisqu'ils sont utilisés dans un contexte réel par le milieu de la recherche en IS, soit par le CRISES et l'Institut Jean-Baptiste Godin. D'une part, la grille de Comeau (2000) est employée pour collecter des informations sur les IS en ÉS. En ce sens, Comeau mentionne que « [cette grille] tente de prévoir le plus grand nombre de situations possibles, tout en constituant une base de comparaison commune pour les cas décrits » (Comeau, 2000, p. 2). D'autre part, celle de l'Institut Jean-Baptiste Godin sert à mettre en lumière les éléments porteurs de l'IS d'un projet (Institut Jean-Baptiste Godin, 2015). Les informations collectées sont par la suite transmises par les porteuses et porteurs de projet à l'Institut afin de créer une banque de projets (Institut Jean-Baptiste Godin, 2023). Toutefois, la raison ayant poussé à utiliser les deux modèles, et non un seul, est le fait qu'ils sont complémentaires. La grille du CRISES met l'accent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles des IS et celle de l'Institut Godin ajoute

⁸ Entente d'observation qui assure la confidentialité et l'anonymat des personnes observées par l'étudiante-chercheuse.

les résultats et l'impacts de l'IS. Ainsi, un modèle adapté qui maille les deux grilles est utilisé pour ce projet de recherche.

2.2.2 Unité exploratoire

La phase exploratoire fait partie des six premiers mois du stage d'observation (de mai à octobre 2019). Comme expliqué, l'un des objectifs du stage de recherche en entreprise était d'aider LCE à comprendre les besoins et les caractéristiques des futures utilisatrices et futurs utilisateurs de son projet de mutualisation. Certain.es d'entre elles et eux, soit ses organisations-membres, mais pas seulement, ont été préalablement identifié.es par LCE. Cet inventaire crée un premier niveau d'échantillonnage d'organisations avec le potentiel de participer au projet de mutualisation de LCE. Cet échantillonnage est constitué d'organisations-membres et d'organisations non-membres de LCE. La sélection des organisations a été faite par la direction générale de LCE en fonction des membres ayant signifié un intérêt pour le projet de mutualisation et des non-membres ayant un fort potentiel pour faire partie du projet de mutualisation. Pour identifier et comprendre les besoins et les caractéristiques de ces organisations, il a été décidé par la direction de recherche, la direction générale de LCE et l'étudiante-chercheuse de mener des entretiens semi-structurés. Pour ce faire, une grille de collecte de données a été créée à partir de questions spécifiques (voir Annexe F) sur les thèmes suivants : mission, mode de gouvernance, offre de services, intérêt à participer au projet de mutualisation, besoins en termes de mutualisation (y compris technologiques) et craintes concernant la participation au projet de mutualisation. Comme le montre le Tableau 2.3, ce sont neuf entretiens (de neuf organisations différentes) qui sont faits. L'étudiante-chercheuse a par la suite produit, pour chacun de ces entretiens, un rapport écrit (anonymisé) et l'a présenté à la direction générale de LCE. La collecte de données auprès de cette catégorie de participantes et participants s'est arrêtée une fois l'information recueillie saturée (Royer et Zarlowski, 1999). Les impressions de l'étudiante-chercheuse se retrouvent dans un journal de bord où des notes manuscrites relatent des éléments de réflexions et des questionnements en fonction de ce qu'elle observe.

Tableau 2.3 Portrait entretiens semi-structurés • Utilisatrice.teurs potentiel.les du projet de mutualisation – Phase d’exploration

Type d’entretien	Type de participant	Nbr. D’entretien
Entretien semi-structuré	Utilisatrice.teurs potentiel.les (Organisations-membres de LCE)	5
	Utilisatrice.teurs potentiel.les (Non-membres de LCE)	4

*Il est à noter que les données de ces entretiens ne sont pas présentées et ni analysées dans ce mémoire.

En plus de ces entretiens avec les membres potentiel.les du projet de mutualisation, des entretiens semi-structurés avec des actrices et acteurs, ayant participé au développement de LCE et à son projet de mutualisation, sont réalisés. Ces actrices et acteurs composent le second niveau d’échantillonnage et, tout comme le premier, sont sélectionné.es par la direction générale de LCE, celle-ci étant la mieux placée pour identifier les personnes clés à contacter pour expliciter la vision du projet de mutualisation (et son historique). Une grille de collecte de données est produite, en fonction des types de participante et participant, pour faire ressortir les informations suivantes (voir Annexes G, H et I): le rôle de actrices et acteurs dans le développement de la méta-organisation et de son projet de mutualisation; leur affiliation à LCE; et leur expertise (professionnelle ou non), etc. Comme le montre le Tableau 2.4, ce sont trois entretiens (de trois types de participant.es différent.es) qui sont faits. L’étudiante-chercheuse a produit un résumé rassemblant ces entretiens (anonymisés) et l’a présenté à la direction générale de LCE. Cette collecte de données permet de contextualiser le développement de la MO elle-même et l’évolution de son projet de mutualisation. Les impressions de l’étudiante-chercheuse se retrouvent dans un journal de bord où des notes manuscrites relatent des éléments de réflexions et des questionnements en fonction de ce qu’elle observe.

Tableau 2.4 Portrait entretiens semi-structurés • Actrices et acteurs ayant participé au développement de LCE et au projet de mutualisation

Type d’entretien	Type de participant	Nbr d’entretien
Entretien semi-structuré	Ancien.ne employé.e de LCE	1
	Ancien.ne employé.e en tant qu’organisation-membre	1
	Expertise spécifique	1

Après avoir réalisé cette série d’entretiens semi-structurés (utilisatrices potentielles et utilisateurs potentiels et actrices et acteurs du projet de mutualisation), une première analyse des données d’observation est faite et est discutée entre la direction de recherche et l’étudiante-chercheuse. Ces

discussions conduisent à l'identification de certaines craintes quant à l'implantation du projet de mutualisation de LCE. Ces craintes semblent être le résultat de défis et de tensions actuelles (ou passées) au sein de la dynamique-même de la MO, mais aussi, concernent les relations et la dynamique entre la MO et ses organisation-membres. De plus, en apprenant davantage sur le processus de développement du projet de mutualisation, l'étudiante-chercheuse identifie des enjeux concernant la mise en œuvre et le déploiement du projet et de sa plateforme technologique (qui est discuté au **Chapitre 3**). C'est alors à ce moment précis, après les six premiers mois du stage de recherche et d'observation et après les premières collectes de données (premier et second niveaux d'échantillonnage), qu'apparaît l'utilité de se référer au concept des tensions et paradoxes en organisation. L'étudiante-chercheuse, accompagnée par la direction de recherche, entame une revue de littérature sur ce concept et permet de vérifier qu'il s'agit bel et bien de tensions organisationnelles qui sont observées.

2.2.3 Unité complémentaire

L'unité complémentaire, comme son nom l'indique, vise à compléter les données recueillies lors de la phase précédente et ainsi, approfondir l'analyse de l'étude de cas sous l'angle des tensions et paradoxes de la MO. Durant cette période (novembre 2019 à mai 2020), le LCE fait partie du Grand projet municipal et, dès lors, le projet de mutualisation prend une nouvelle trajectoire dans son développement. L'étudiante-chercheuse prend l'initiative, en accord avec la direction de recherche, d'explorer des cas similaires (avec utilisation d'une plateforme technologique) au projet de mutualisation de LCE. Cette étude de cas multiples est considérée comme le troisième niveau d'échantillonnage et, contrairement aux deux précédentes, la sélection des cas est faite en collaboration entre la direction générale de LCE, la direction de recherche et l'étudiante-chercheuse, en se basant sur des critères non mutuellement exclusifs : avoir mis en place ou avoir tenté de mettre en place un projet de mutualisation (avec ou sans plateforme technologique); avoir visé la mutualisation de services ou d'équipements ou de ressources; et s'assurer d'avoir une représentation de cas issus de l'ÉS (permettant plus facilement de faire des comparaisons avec la nature et la mission de LCE). Ces critères sont déterminés après une brève recherche secondaire en ligne qui a permis de constater que les projets de mutualisation dans le secteur de la production, de la transformation ou de la distribution alimentaire n'étaient pas si nombreux. Cependant, ces critères permettent d'identifier de nombreuses études de cas similaires dans d'autres secteurs. La sélection est basée sur une courte recherche en ligne de cas similaires (mission, plateforme, services, économie du partage) et est complétée par un inventaire de références existant (créé par l'équipe de LCE). Il est

important de noter que toutes les données et les informations collectées lors de cette unité du stage ne sont pas transmises à LCE et sont restées confidentielles étant donné la nature des informations recueillies.

Une grille d'entretien semi-structuré (voir Annexe J) est créée spécifiquement pour cette étude de cas multiple en tenant compte d'un intérêt particulier pour le développement d'un projet de mutualisation et des tensions internes ou externes pouvant être vécues par ces organisations. Comme le montre le Tableau 2.5, ce sont huit entretiens (d'organisations différentes) qui sont réalisés. Le questionnaire aborde les éléments suivants : la mission et l'offre de services de l'organisation; la place du projet de mutualisation dans le développement de cette offre de services; les défis rencontrés et leur nature; la manière dont ces défis ont été résolus; les partenaires clés du projet; et ce que les responsables du projet feraient différemment. Les impressions de l'étudiante-chercheuse se retrouvent dans un journal de bord où des notes manuscrites relatent des éléments de réflexions et des questionnements en fonction de ce qu'elle observe.

Tableau 2.5 Portrait entretiens semi-structurés • Études de cas multiple et similaire au projet de mutualisation - Phase complémentaire

Type d'entretien	Type de participant	Nbr d'entretien
Entretien semi-structuré	Étude de cas multiple et similaire	8

*Il est à noter que les données de ces entretiens ne sont pas présentées et ni analysées dans ce mémoire.

Ces entretiens permettent d'identifier les problèmes génériques (conflits et tensions possibles) auxquels les organisations ayant mis en œuvre ou tenté de mettre en œuvre un projet de mutualisation ont été confrontées.

2.2.4 Sources de données additionnelles

En plus des données recueillies par l'observation en organisation et par les entretiens semi-structurés, une collecte de données documentaires internes à LCE est faite. Comme le montre le Tableau 2.6, l'étudiante-chercheuse collecte, analyse différents types de document : rapport annuel, états financiers, étude de faisabilité et plan d'affaires. Les données collectées permettent de compléter le portrait organisationnel de LCE et de ses organisations-membres (mission, vision, objectifs, partenariats, projets, etc.) et plus particulièrement de son projet de mutualisation (historique et phases de développement). Toutefois, il est à noter qu'étant donné la nature du stage de recherche, l'étudiante-chercheuse n'a eu accès qu'à très peu

de sources de données financières de LCE ce qui affecte l'analyse en profondeur de cet aspect, tant en ce qui concerne l'organisation elle-même que projet de mutualisation.

Tableau 2.6 Sources de données supplémentaires

Provenance de la documentation	Type de documentation	Nbr de document consulté
Documentation interne La Cuillère ensoleillée	Rapports annuels	2
	Bilans financiers	2
	Études de faisabilité	3
	Plan d'affaires	1

2.3 Analyse des données

La stratégie d'analyse des données choisie permet de structurer les données collectées et d'être en mesure de les utiliser afin de pouvoir répondre à la question de recherche. Pour les besoins de ce mémoire, la stratégie d'analyse reprend deux voies distinctes : stratégie narrative et stratégie de codification.

2.3.1 Stratégie narrative

La stratégie narrative est utilisée pour décrire le cas de LCE et de son projet de mutualisation. Comme le souligne Langley, la présentation sous texte narratif est un mode traditionnel pour un cas: « la stratégie narrative est particulièrement adaptée à l'étude des phénomènes processuels; elle a comme objectif de comprendre un processus en s'appuyant sur "la construction d'une histoire organisée et chronologique des évènements à partir de sources brutes" » (Langley, 1999, cité dans Zerdani, 2015, p. 206). Ainsi, un premier objectif est d'être en mesure de présenter l'étude du cas LCE en tant que MO et de la place qu'occupent ses organisations-membres. Cette trame narrative se retrouve au **Chapitre 3**. Un second objectif est d'être en mesure de présenter le projet de mutualisation de LCE et son historique d'implantation afin de voir les incidences sur la trajectoire d'un projet d'IS. Cette trame narrative se retrouve aussi au **Chapitre 3**. Le processus de rédaction a permis d'identifier les événements clés pouvant avoir eu une incidence sur la trajectoire de LCE et de son projet de mutualisation, en utilisant les données collectées (observations, entretiens et documents). Les grilles Comeau (2000) et Institut Jean-Baptiste Godin (2015) sont venues guider, pour compléter, les informations jugées comme essentielles à compréhension du cas à l'étude dans une perspective d'ÉS et d'IS.

2.3.2 Stratégie de codification

La stratégie de codification des données utilisée reprend le cadre conceptuel de ce projet de recherche. Pour ce faire, les données observées en organisation (unité 1 de collecte de données) sont reprises et analysées selon le grand thème de ce mémoire : les paradoxes organisationnels et les tensions qui en émanent. Pour analyser les données observées, le logiciel de traitement de données Nvivo⁹ est utilisé pour rassembler l'ensemble des notes d'observation (collectées à l'aide la grille d'observation) et des notes du journal de bord selon la date et le type de rencontre à laquelle l'étudiante-chercheuse a assisté. Comme le souligne Quivy *et al.*, ce type de logiciel permet de faciliter le traitement de texte à l'aide d'options telles que la recherche de mots ou leur soulignement pour les mettre en parallèle les uns avec les autres (Quivy *et al.*, 1995, p. 288). Cette classification reprend celle du Tableau 2.2 présenté précédemment. C'est ensuite suivi d'un processus de codification sur trois étapes. La première étape s'est faite à partir d'une grille reprenant les définitions d'une tension ou d'un dilemme organisationnel (**Chapitre 1**). La seconde étape s'est faite à partir d'une grille d'exemples de TP que la revue de littérature a permis de relever (**Chapitre 1**). La troisième étape s'est faite en reprenant les catégories de paradoxes organisationnels de Smith et Lewis (2011) (**Chapitre 1**). Ce processus de codification en trois étapes est rendu plus explicite au **Chapitre 4**, soit à la présentation des résultats.

2.3.3 Discussion des résultats

Dans le cas de cette étude, de nature exploratoire, les résultats visent moins à valider ou infirmer une hypothèse qu'à expliquer les observations à la lumière d'une question théorique, conduisant potentiellement à modifier, ajouter ou amender le cadre théorique existant.

2.4 Limites et biais de la méthodologie

Cette méthodologie est choisie pour assurer la crédibilité de la démarche de recherche et des conclusions qui en découlent. Comme l'étudiante-chercheuse est présente dans l'organisation (à la fois sur place et dans les échanges en ligne tels que dans les rencontres virtuelles ou échanges de courriels) pendant douze mois, cela permet de mieux comprendre la nature de l'organisation ainsi que les différentes perspectives des personnes impliquées dans l'écosystème de LCE (membres de l'équipe LCE, organisations-membres, partenaires, etc.). Au fil des mois, une réelle confiance s'est créée entre LCE, ses organisations-membres et l'étudiante-chercheuse. À cet effet, la mise en place de rencontres individuelles avec la direction

⁹ Logiciel d'analyse qualitative de données.

générale de LCE permet d'assurer l'exactitude des données recueillies sur l'organisation (histoire, mission, vision, fonctionnement). Les sources d'information multiples permettent d'ancrer les résultats dans la réalité de LCE. Les outils de collecte ont été choisis et adaptés en fonction des besoins (observations, entretiens semi-structuré, journal de bord) et utilisés pour assurer la fiabilité et la stabilité des données recueillies. De plus, l'étudiante-chercheuse, à l'exception des entretiens individuels et le projet de mutualisation avec la direction générale, n'est pas intervenue auprès de l'équipe ni des organisations-membres. Sa position d'observatrice est expliquée à chacune rencontre et des accords de confidentialité sont signés par les personnes présentes aux différentes rencontres observées à cet effet. Cependant, il reste que cette stratégie de recherche comporte ses limites.

2.4.1 Collecte de données

D'une part, le projet de recherche repose sur une seule étude de cas, ayant un contexte précis, et il donc impossible de généraliser les résultats présentés. D'autre part, la plupart des entretiens semi-structurés réalisés auprès des organisations-membres ou non-membres sont sélectionnées par la direction générale de LCE. En ce sens, pour avoir une idée plus exhaustive de la vision, des besoins, intérêts et impacts du projet de mutualisation, il aurait été pertinent de sonder l'ensemble des organisations-membres. De plus, les entretiens sont réalisés de manière individuelle. Il aurait été pertinent, par exemple, de faire des entretiens de groupe (*focus groups*) et de voir la dynamique entre les participantes et participants autour de la trajectoire du projet de mutualisation. Également, aucune rencontre individuelle avec les membres de l'équipe LCE n'a été réalisée puisque le projet de mutualisation (son développement) n'était pas abordé à l'interne de l'organisation. Il aurait été intéressant d'avoir leur point de vue, en tant que membre de l'équipe ainsi que celles des personnes responsables des autres programmes, sur la façon dont ils voient le développement du projet de mutualisation dans le cadre du développement de l'organisation elle-même.

2.5 Récapitulatif

Ce chapitre présente la méthodologie employée pour ce projet de recherche. La spécificité de cette méthodologie est le rôle qu'a joué le stage de recherche au sein de l'entreprise dans la mise en place d'un stage d'observation et comment ce dernier est devenu une opportunité pour collecter des données observées au sein de LCE (et de ses pratiques organisationnelles) pour réaliser ce mémoire. La stratégie de collecte de donnée repose sur une étude de cas de la MO LCE; des données qualitatives, ayant pour source des observations, des entretiens semi-structurés et des analyses documentaires; et, du point de

vue de l'implantation d'un projet, elle est longitudinale, soit sur la durée du stage (mai 2019 à mai 2020). L'analyse des données repose quant à elle sur une stratégie narrative et une stratégie de codification permettant de présenter et d'analyser des résultats selon le cadre théorique de ce projet de recherche : les TP dans un contexte d'IS.

Le **Chapitre 3** présente l'étude de cas de LCE ainsi que le projet de mutualisation en reprenant les éléments caractéristiques d'un projet d'IS. Ce chapitre permet de contextualiser la réalité de la MO à l'étude dans ce projet de recherche.

CHAPITRE 3

ÉTUDE DE CAS • LA CUILLÈRE ENSOLEILLÉE

Ce troisième chapitre décrit l'étude de cas, soit La Cuillère ensoleillée, une méta-organisation de l'économie sociale et solidaire québécoise, et la mise en œuvre de son projet de mutualisation. Pour présenter LCE et sa trajectoire organisationnelle, un maillage de deux grilles de collecte de données servant à catégoriser l'étude des activités de l'ÉS et les capteurs d'une IS, est utilisé : Comeau (2000) (voir Annexe D) et Institut Jean-Baptiste Godin (2015) (voir Annexe E). Ce chapitre est divisé en deux sections : la présentation de LCE (3.1) et la présentation du projet de mutualisation en tant qu'IS (3.2). Pour la première section, les éléments suivants sont abordés : le contexte d'émergence (3.1.1), l'environnement et le secteur d'activité (3.1.2), le projet initial (3.1.3), l'offre de services aux organisations-membres (3.1.4) et la dimension organisationnelle (3.1.5). Pour la seconde section, les éléments suivants sont abordés : la mutualisation et le partage de ressources (3.2.1), l'histoire du projet de mutualisation (3.2.2), le principe de mutualité (3.2.3) et la plateforme collaborative (3.2.4). Le chapitre se termine avec un récapitulatif (3.3) des différents éléments caractérisant LCE et son projet de mutualisation afin d'être en mesure de bien comprendre la nature des dynamiques organisationnelles qui permettent d'identifier les tensions paradoxales.

3.1 Étude de cas

Ce projet de recherche repose sur les résultats obtenus lors de l'implantation d'un projet de mutualisation au sein de la MO LCE. Étant donné la spécificité de l'organisation et de l'impact de cette dernière dans le développement du projet de mutualisation lui-même, il est nécessaire de bien présenter la nature de LCE. En reprenant la méthodologie utilisée (**Chapitre 2**), il est choisi de mettre en évidence les éléments clés de LCE à l'aide de deux grilles utilisées pour la cueillette d'information : la « Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale » (Comeau, 2000) et les « Capteurs d'innovation sociale » (Institut Jean-Baptiste Godin, 2015). La première est considérée comme un « ensemble de questions s'inspirant principalement de la théorie de la régulation » et est utilisée comme guide pour faciliter la collecte et la catégorisation de données pour les études de cas de l'équipe « Économie sociale » du CRISES (Comeau, 2000, p. 1). Quant à elle, la seconde se définit comme « ensemble cohérent de questions qui permet d'appréhender le potentiel d'un projet en matière d'innovation sociale » et est utilisée par les porteurs de projets, quels que soient leur nature et leur avancement (Institut Jean-Baptiste Godin, 2015, p. 2). Les informations se retrouvant dans ce chapitre

sont le résultat, en version simplifiée, du maillage de ces deux grilles. Il est à noter qu'étant donné l'anonymisation et la nature de la MO, certaines informations sont volontairement absentes puisqu'elles pourraient empêcher de garder l'anonymat de LCE et de ses organisations-membres. Finalement, Comeau (2000) propose que l'étude de cas soit validée par des responsables de l'organisation afin « d'éviter les erreurs factuelles et l'ordre séquentiel des événements rapportés » (Comeau, 2000, p. 2). Cette étape n'a pas été faite.

3.1.1 Contexte d'émergence

Créée en 2010 par le collectif Repas réconfortants¹⁰, LCE est une organisation à but non lucratif œuvrant dans le secteur de la sécurité alimentaire québécois et regroupe un ensemble d'organisations-membres de l'ÉSS. Ces organisations-membres prennent la forme juridique de coopératives, d'organisations à but non lucratif, dont certaines s'identifient au mouvement d'action communautaire, et d'autres, à celui d'ÉS. Elles s'identifient comme étant impliquées dans la production et la distribution de repas sains et abordables à des clientèles vulnérables (La Cuillère ensoleillée, 2021). De plus, certaines d'entre elles ont également une seconde vocation d'insertion professionnelle avec un objectif d'intégration socioprofessionnelle.

La mission de LCE est de promouvoir la sécurité alimentaire de la population en « facilitant l'accès à des repas sains et abordables », spécifiquement pour deux types de clientèle : les enfants et les personnes âgées (La Cuillère ensoleillée, 2021). Les objectifs de la MO reposent sur trois éléments: offrir des repas abordables, subventionnés ou cofinancés par l'intermédiaire de ses organisations-membres à leurs clientèles cibles; optimiser la capacité de production de ses organisations-membres; et promouvoir le développement et l'augmentation des revenus de ses organisations-membres (La Cuillère ensoleillée, 2021).

3.1.2 Environnement et secteur d'activité

Selon l'Institut de la santé publique du Québec, l'insécurité alimentaire fait référence à « un accès inadéquat ou incertain à la nourriture principalement en raison d'un manque de sécurité financière ou d'accès à un système alimentaire durable qui maximise les choix santé » (INSPQ, 2020). Le Conseil Système Alimentaire Montréalais parle plutôt de « privatisation des individus et des ménages pour assurer leur

¹⁰ Nom fictif.

besoin de se nourrir convenablement afin de mener une vie saine et active » (Conseil Système Alimentaire Montréalais, 2023). L'insécurité alimentaire peut d'ailleurs avoir plusieurs natures : transitoire, épisodique ou chronique (INSPQ, 2020). Au Québec, l'insécurité alimentaire est reconnue comme un enjeu de santé publique. Par exemple, en 2019, le taux d'individus vivant en situation d'insécurité alimentaire à Montréal atteint 234 500 personnes, soit 13,6 % de la population (Conseil Système Alimentaire Montréalais, 2023). Avec les impacts liés à la pandémie de COVID-19, au Québec, l'insécurité alimentaire s'est exacerbée et c'est près de 26 % des adultes québécois qui vivent dans un ménage considéré en insécurité alimentaire (Conseil Système Alimentaire Montréalais, 2023). Pour répondre aux problématiques liées à cet enjeu, plusieurs services et initiatives sont mis en place. Le Tableau 3.1 présente les type d'aide alimentaire en zone urbaine, soit une zone similaire où la majorité des organisations-membres de LCE sont enregistrées et offrent des services.

Tableau 3.1 Aides alimentaires en zone urbaine

Type d'aide alimentaire	Définition et caractéristique
Aide alimentaire	Organisations qui distribuent de la nourriture ou des bons d'alimentation à des groupes de personnes ou à des communautés dans le besoin par le biais de banques alimentaires, de magasins de proximité, de garde-manger, d'épiceries à bas prix, de magasins d'alimentation ou d'aide alimentaire d'urgence.
Aide alimentaire dans les écoles	Programmes qui fournissent des collations et des repas gratuits aux enfants avant l'école ou à l'heure du déjeuner.
Aide alimentaire pour les femmes enceintes et les enfants	Programmes qui fournissent de la nourriture pour le bébé et la mère ou qui organisent des activités de préparation de purée.
Coordination de l'aide alimentaire	Groupes de discussion sur la faim et les programmes qui assurent la récupération et la distribution de nourriture au sein des agences d'aide alimentaire.
Cuisine collective et ateliers de cuisine	Organisations qui offrent aux gens la possibilité de mettre en commun leur temps, leur argent et leurs compétences pour préparer des repas économiques, sains et appétissants à emporter chez eux.
Jardins communautaires	Programmes qui fournissent des parcelles de terrain sur lesquelles des groupes de personnes peuvent cultiver des fruits, des légumes, des herbes et des fleurs.
Paniers de Noël	Programmes qui distribuent de la nourriture aux personnes à faible revenu pendant la période des fêtes.
Repas gratuits ou à prix réduit	Organisations communautaires qui fournissent des repas gratuits ou à faible coût aux personnes à faible revenu, aux personnes âgées ou aux personnes sans abri.
Repas préparés et repas à domicile	Livraison à domicile de repas chauds ou surgelés, à faible coût, pour les personnes handicapées ou âgées en perte d'autonomie.

Source: Centre de Référence du Grand Montréal

3.1.3 Projet initial

Le projet de LCE prend forme au début des années 1990 dans une grande zone urbaine, à l'initiative de quatre entreprises d'ÉS, lorsque le ministre de l'Éducation de l'époque fait une visite chez l'une d'entre elles (LCE_12, 2019). Cette visite met en évidence la manière de répondre aux besoins d'accès à des repas chauds, sains et abordables pour les écoliers desservis par l'organisation visitée (LCE_12, 2019). Le ministre prend conscience de l'urgence entourant l'accès à la nourriture pour les jeunes du quartier et met en place le programme de l'École urbaine¹¹ dans certaines écoles (celles où les parents ont des revenus plus faibles que la moyenne) de la région urbaine (Histoire du Collectif Repas réconfortants, s.d.). Cette mesure de l'école urbaine est revue en 1996, lorsque le Chantier des écoles urbaines¹² identifie la pauvreté comme un obstacle majeur à la réussite scolaire des jeunes (Histoire du Collectif Repas réconfortants, s. d.). Ainsi, au cours des années suivantes, un plus grand nombre d'élèves bénéficie de la mesure de l'école urbaine (Histoire du Collectif Repas réconfortants, s. d.).

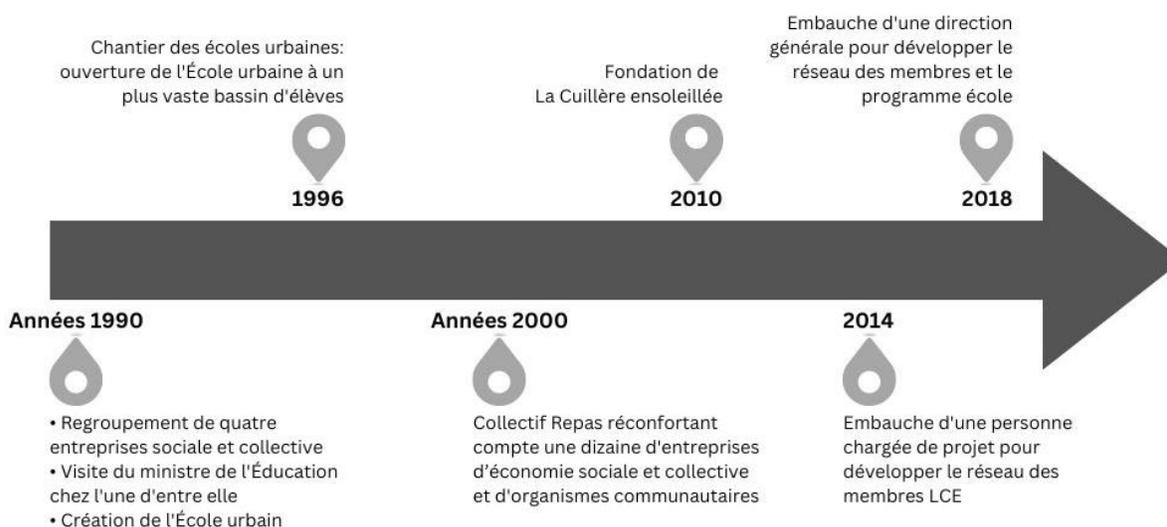
Au tournant des années 2000, une dizaine d'entreprises d'ÉS et d'organismes communautaires font partie du collectif Repas réconfortants. À cette époque, ces organismes se réunissent pour parler de problématiques communes concernant leur réalité partagée : la production et la distribution de repas dans les écoles ainsi que leur double mission économique et sociale (LCE_12, 2019). C'est également à cette époque que le Collectif se réorganise afin que les directions générales des organisations-membres soient désormais impliquées lors de ces rencontres et non plus seulement certains membres de l'équipe. Ce changement est fait pour assurer que les personnes représentantes du Collectif soient celles qui sont les mieux placées au sein des organisations pour apporter des changements et prendre des décisions internes à leur propre organisation (et pour le bien du Collectif) lorsque cela est nécessaire (LCE_12, 2019). Au cours des dix années suivantes, le Collectif prend de l'ampleur. L'objectif est désormais que toutes les entreprises d'ÉS et tous les organismes communautaires impliqués dans le programme de l'École urbaine fassent désormais partie du collectif. Comme le souligne une personne anciennement membre du Collectif : « c'était toujours le but de se regrouper pour répondre aux problèmes d'insécurité alimentaire des jeunes » (LCE_12, 2019). LCE est alors officiellement fondée en 2010 en tant qu'organisation à but non lucratif.

¹¹ Nom fictif.

¹² Nom fictif.

Toutefois, ce n'est qu'en 2014 que LCE embauche une personne chargée de projet afin de développer le réseau de ses membres. Cette embauche est rendue possible après avoir soumis, avec succès, à des appels à projets auprès de deux organismes de financement : *Get in Shape*¹³ (un partenariat public-philanthropique) et Fondation Marguerite¹⁴ (familiale privée) (LCE_7, 2019). La personne chargée de projet supervise alors la représentation de LCE et de ses membres auprès d'actrices et d'acteurs de différents réseaux : sécurité alimentaire, personnes âgées, persévérance académique, recherche universitaire et pouvoirs publics. Enfin, en 2018, une direction générale est engagée pour porter le projet de LCE à un autre niveau, c'est-à-dire organiser le réseau des membres et étendre le programme école hors du territoire actuel avec des projets pilotes (LCE_7, 2019). La Figure 3.1 montre la trajectoire organisationnelle depuis les 30 dernières années.

Figure 3.1 Trajectoire de LCE



3.1.4 Offre de services aux organisations-membres

Dès 2014, les organisations-membres bénéficient d'une gamme de services offerts par LCE, notamment : le développement de la capacité de production et de distribution des membres (commercialisation des services alimentaires et mise en relation avec de nouvelles clientèles ainsi que le partage des équipements et infrastructures de production et de distribution); la coordination de l'effort collectif en représentant les intérêts des membres (animation du réseau, collecte de fonds pour le Programme École LCE et

¹³ Nom fictif.

¹⁴ Nom fictif.

représentation aux rencontres clés du secteur de l'alimentation, de la santé et de l'éducation) (La Cuillère ensoleillée, 2021, p. 5). Plus précisément, l'offre de services de LCE repose sur trois besoins spécifiques liés à son réseau de membres : une population à nourrir sainement et suffisamment, un manque de ressources partagées et la consolidation d'une structure de son réseau de membres.

3.1.4.1 Population à nourrir sainement et en suffisance

Comme mentionné, le premier enjeu est qu'une partie de la population, à savoir les écolières et écoliers ainsi que les personnes âgées, n'est pas en mesure de manger sainement et suffisamment. L'une des propositions de LCE pour réaliser cette mission est de mettre en place le Programme École LCE¹⁵. Ce programme s'adresse aux enfants de l'école primaire, et ce, sans discriminer les familles : « [...] les élèves des écoles participantes reçoivent un déjeuner sain et abordable, préparé par le traiteur social de leur communauté, grâce à un système de contribution volontaire » (La Cuillère ensoleillée, 2019-2020, p. 15). Par sa contribution volontaire, le programme vise à briser les barrières économiques et, ainsi, à lutter contre les inégalités sociales tout en offrant « une réponse efficace et durable au besoin fondamental d'une alimentation saine » (La Cuillère ensoleillée, 2019-2020, p. 15). Dans ce cas, les organisations-membres souhaitant participer à ce programme se voient offrir l'opportunité, et le défi, d'augmenter leur production et leur livraison de repas. Les membres peuvent : choisir d'atteindre un « plateau » et d'y rester, ou trouver un espace de production, de transformation avec équipements supplémentaires auprès d'une autre organisation afin d'augmenter leur production.

3.1.4.2 Manque de ressources partagées

Le deuxième enjeu, découlant du précédent, est le manque éventuel de ressources et d'équipements à partager dans les secteurs de la production et de la distribution alimentaire. Cependant, ce manque de ressources partagées est également ressenti par des actrices et acteurs extérieur.es au réseau des membres de LCE. Les organisations, qu'elles soient d'ÉS ou d'action communautaire, ou même externes à ces réseaux, peuvent avoir des difficultés à accéder aux équipements et aux ressources et, surtout, au temps nécessaire pour développer des partenariats de partages structurés. Ici, LCE sert de catalyseur sur l'ensemble du territoire québécois afin que ses organisations-membres puissent structurer leur approche de la sécurité alimentaire (La Cuillère ensoleillée, 2021). Ainsi, selon leurs besoins, les organisations-membres peuvent décider d'offrir en location leurs ressources et équipements qu'ils possèdent en tant

¹⁵ Nom fictif.

que « propriétaire » ou d'utiliser les ressources et équipements des autres organisations-membres en tant que « locataire ». Cette initiative est le projet de mutualisation, l'IS dont il est question dans ce projet de recherche. La Figure 3.2 montre les deux profils associés à l'offre de service de mutualisation de LCE.

Figure 3.2 Profils des utilisatrice.teurs de l'offre de services de mutualisation

Locataire

Je suis une organisation-membre qui a besoin de louer des ressources/équipements supplémentaires pour augmenter ma production et ma livraison alimentaire.



Propriétaire

Je suis une organisation-membre qui a des ressources/équipements sous-utilisés et qui serait intéressée à les louer pour maximiser leur usage.



3.1.4.3 Structure consolidée

La vision de LCE est de développer « une réponse efficace et concertée à l'insécurité alimentaire » (La Cuillère ensoleillée, 2021). Pour ce faire, elle « mise sur l'union des forces positives », c'est-à-dire sur le développement de programmes collectifs afin que le Québec parvienne à résoudre des problèmes alimentaires « qui dépassent les territoires d'intervention des groupes communautaires » et donc, de ses organisations-membres (La Cuillère ensoleillée, 2021). À cette fin, LCE soutient ses organisations-membres dans le développement d'opportunités de marché par le biais d'efforts centralisés, et elle soutient la croissance de ses organisations-membres en leur donnant accès à des installations de production et de distribution sous-utilisées par d'autres actrices et acteurs sur leur territoire. En outre, LCE s'engage à développer des services qui complètent les besoins de ses organisations-membres, tels que des logiciels qui facilitent la gestion de la production des repas, les achats groupés, etc. Les organisations-membres peuvent ainsi profiter de son réseau de membres pour avoir accès à des services complémentaires qu'elles n'auraient pas autrement par manque de temps, de financement, de ressources humaines, de capacité, etc.

3.1.5 Dimension organisationnelle

Comme mentionné, LCE est le fruit de l'initiative d'un groupe de « traiteurs sociaux »¹⁶ qui s'est organisé afin d'assurer la production et la distribution alimentaire à une population vulnérable. Partant d'un réseau informel, sous forme de collectif, les membres s'institutionnalisent en créant en 2010 LCE. Les organisations-membres sont alors, et sont toujours, des entreprises de l'ÉS et des organismes communautaires du Québec. D'ailleurs, à l'origine, une grande majorité sont des entreprises d'insertion socioprofessionnelle (avec un volet d'apprentissage des métiers de la cuisine). Il est donc possible d'affirmer que toutes ces organisations-membres sont impliquées dans leur communauté depuis de nombreuses années.

3.1.5.1 Organisation-membre • Traiteur-social et de soutien

Pour faire partie de LCE, les organisations-membres doivent payer une cotisation annuelle de 100 \$, ce qui leur donne le droit de voter à l'assemblée générale annuelle, d'être tenues informées des activités courantes de l'organisation et d'utiliser les services de LCE (La Cuillère ensoleillée, 2017). Un membre du réseau LCE doit répondre aux critères suivants: être un organisme sans but lucratif enregistré ou une coopérative; être un producteur de repas; et être un promoteur actif d'une alimentation saine pour toutes et tous et travailler à l'amélioration de la sécurité alimentaire des Québécoises et Québécois, en particulier des enfants et des aînés (La Cuillère ensoleillée, 2021, p. 2).

Au moment de la collecte de données, il existe deux types de membres : les membres traiteur-social, considérés comme des « experts en préparation et en distribution de repas », et les membres de soutien, qui appuient la mission et le développement de LCE (La Cuillère ensoleillée, 2021). De plus, en raison de la crise sanitaire résultant de la pandémie de COVID-19, une adhésion temporaire est accordée aux organisations qui souhaitent rejoindre le réseau LCE afin de maximiser leurs efforts pendant cette période difficile (La Cuillère ensoleillée, 2021). En mai 2020, LCE compte 23 membres traiteurs-sociaux, deux membres sympathisant.es et trois membres traiteurs-sociaux temporaires (les administratrices et administrateurs de LCE ont décidé d'intégrer les membres temporaires ayant rejoint le réseau dans le cadre de l'offre de service spécifique en réponse à la pandémie de COVID-19). La Figure 3.3 dresse le portrait des trois catégories de membres de LCE en date de mai 2020.

¹⁶ Termes employés par les organisations-membres pour se décrire.

Figure 3.3 Catégorie de membres de LCE



3.1.5.2 Membre de soutien à la mission

Pour réaliser sa mission, LCE collabore avec une variété de partenaires de différents horizons : entreprises sociales, collectives et privées, organismes communautaires, associations et groupes de réflexion, commissions scolaires, ministères, villes et municipalités, et fondations philanthropiques. De plus, au cours de son développement, LCE développe plusieurs partenariats (financiers, de recherche, de sécurité alimentaire) qui crée un écosystème dans lequel elle peut solliciter et être sollicitée sur les questions auxquelles elle tente de répondre. Pour faciliter la représentation de ces partenariats, ils sont regroupés en cinq catégories¹⁷ dans le Tableau 3.2 : actrices et acteurs subventionneurs, actrices et acteurs d’élévation, actrices et acteurs recherche scientifique, actrices et acteurs sécurité alimentaire et actrices et acteurs d’affaires.

Tableau 3.2 Portrait des partenariats de LCE

Type de partenariat	Nbr de partenariat	Position de LCE dans le partenariat
Actrice/Acteur subventionneur	18	<ul style="list-style-type: none"> Développement et création de projets Financement au projet
Actrice/Acteur d’élévation	2	<ul style="list-style-type: none"> Partage d’expertise liée à l’économie sociale Accompagnement spécifique par projet
Actrice/Acteur recherche scientifique	2	<ul style="list-style-type: none"> Développement et création de projets de recherche (LCE est l’objet de recherche) Financement à la recherche
Actrice/Acteur sécurité alimentaire	4	<ul style="list-style-type: none"> Prise de parole en tant qu’expert Partage d’enjeux liés à la consolidation de l’offre en sécurité alimentaire (tant au niveau municipal, provincial, qu’au fédéral)
Actrice/Acteur d’affaires	1	<ul style="list-style-type: none"> Développement de projet spécifique

¹⁷ Pour assurer l’anonymat, le nom de chacun des actrices et acteurs est gardé anonyme.

De plus, un élément non négligeable à mentionner est l'impact du lieu physique (bureaux) de LCE au début de la collecte des données. Ce lieu est un espace de travail partagé (*coworking*), un endroit où se trouve une gamme d'espaces de travail partagés où il est possible de « travailler seule ensemble » (Clifton, 2022, p. 2). Ce type d'espace permet de rassembler dans un même lieu plusieurs personnes qui partagent des missions, valeurs et idéaux communs, ce qui facilite la création d'un réseau d'entrepreneures et entrepreneurs et d'organisations qui peuvent s'entraider. La création de ce réseau permet aux locataires de l'espace d'échanger, de partager leur réalité et leur expérience, et donc, de créer une communauté d'actrices et d'acteurs visant un changement social à plus grande échelle. Il est important de souligner que la force d'un tel espace de travail repose sur l'animation faite par les gestionnaires des lieux, permettant de créer une cohésion entre les différentes résidentes et résidents. D'ailleurs, LCE participe activement aux différentes activités offertes et tire avantage de cette synergie de forces interdisciplinaires : Dîner et Apprentissage (*Lunch and Learn*), les formations et ateliers, 5@7 thématiques, discussions informelles à la pause-café entre résidentes et résidents, etc. Sans oublier que l'espace de *coworking* a un axe d'activités lié au développement d'un pôle des systèmes alimentaires misant sur un maillage entre différents acteurs du réseau alimentaire¹⁸ qui vient consolider l'écosystème partenarial de LCE. Finalement, l'é étroitesse du bureau de LCE a des incidences sur la dynamique de l'équipe. Un esprit de convivialité y règne. Il n'est pas rare que certaines discussions informelles se passent sur le coin de la table de travail, ou entre deux courriels. Au début de l'été 2019, LCE loue un bureau¹⁹ fermé à l'espace de *coworking*. Les membres de l'équipe doivent travailler en mode présentiel, et l'exiguïté du bureau de LCE vient bonifier l'esprit de collaboration au sein de l'équipe. En mars 2020²⁰, lorsque la pandémie de COVID-19 frappe le Québec, l'équipe de LCE doit passer en mode télétravail. Ce mode est maintenu, sauf exception, jusqu'à la fin de la collecte de données en mai 2020.

3.1.5.3 Source de financement

Les résultats financiers 2019-2020 de LCE montre que 78,79 % des charges sont affectées à deux programmes : le programme école et le fonds de soutien COVID-19 (La Cuillère ensoleillée, 2019-2020, p. 28). Tandis que les ressources humaines prennent quant à elle 18,28 % des charges de l'organisation (La Cuillère ensoleillée, 2019-2020, p. 28). D'ailleurs, si les années 2019 et 2020 sont comparées, il est possible de remarquer la vitesse à laquelle LCE déploie son offre de services tout comme son équipe. Le Tableau

¹⁸ Une forte concentration d'entrepreneures et d'entrepreneurs et d'organisations du secteur alimentaire résident à cet espace de *coworking*.

¹⁹ D'une superficie relativement petite.

²⁰ L'état d'urgence est déclaré le 13 mars 2020 par le gouvernement du Québec.

3.3 met en évidence le montant des charges associées aux ressources humaines et aux projets²¹ de l'organisation :

Tableau 3.3 Montant des charges pour les années 2019 et 2020

Charge	Année 2019 (\$)	Année 2020 (\$)	Différence années 2019 et 2020 (\$)
Ressources humaines	99 311	251 656	152 345
Organisation	53 468	1 084 918	1 031 450

Les sources de financement de LCE sont très peu diversifiées. En se basant sur les revenus de l'année fiscale 2019-2020 (La Cuillère ensoleillée, 2019-2020, p. 28), près de 70 % des revenus viennent de fondations privées et publiques tandis que de 13 % des revenus viennent de dons corporatifs obtenus majoritairement dans le cadre de la campagne²² #NousSommesEnsembles²³, lancée à la fin du printemps 2020. Également, près de 10 % des revenus viennent de subventions gouvernementales. Tandis que seulement 0,16 % viennent de la cotisation des membres. Durant cette année, près de 80 % des revenus sont alloués à deux programmes de LCE : le Programme École LCE et le Fonds de soutien COVID-19.

3.1.5.4 Dimension institutionnelle

Puisque LCE fonctionne sous la forme juridique d'une organisation à but non lucratif, elle doit respecter ses obligations légales et statutaires (Loi sur les compagnies, partie III). Comme EÉS (Loi sur l'économie sociale), LCE assure le principe de gouvernance démocratique au sein de deux organes : l'assemblée des membres (assemblée générale annuelle et assemblée générale extraordinaire) et le conseil d'administration. Lors de l'assemblée annuelle des membres, chaque organisation-membre en règle dispose d'une voix (une ou un membre/une voix). Quant au conseil d'administration, seuls les membres traiteurs-sociaux (les directions générales) ont le droit de siéger comme administratrice et administrateur (La Cuillère ensoleillée, 2017). Le conseil d'administration est composé de cinq administratrices et administrateurs (La Cuillère ensoleillée, 2017). Aussi, en fonction des projets et des besoins de développement de LCE, des comités de travail peuvent être créés. C'est le cas lors de l'implantation du Programme École LCE où les membres de l'équipe, administratrices et administrateurs, membres et

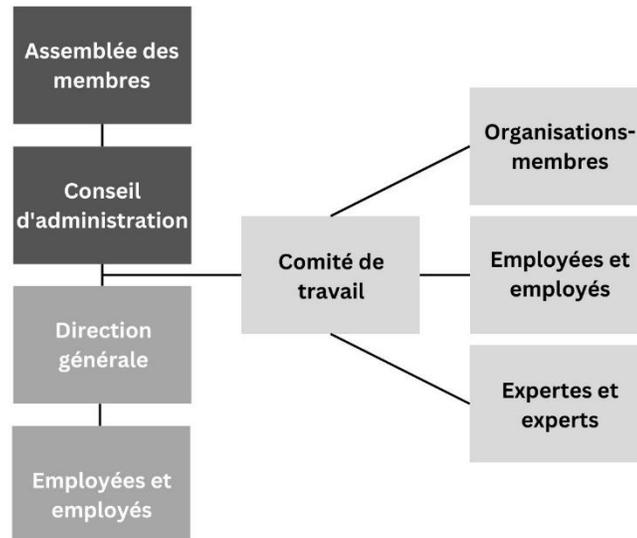
²¹ Malheureusement, le détail des résultats financiers 2019 et 2020 ne permettent pas d'identifier les différents projets associés à la charge « organisation ». Ce n'est que par déduction qu'il est compris que les charges des différents projets sont incluses dans « organisation ».

²² Lancée dans le cadre de la pandémie de COVID-19.

²³ Nom fictif.

expertes et experts font partie d'un comité pour faciliter l'avancement du programme. La Figure 3.4 présente un organigramme simplifié de LCE.

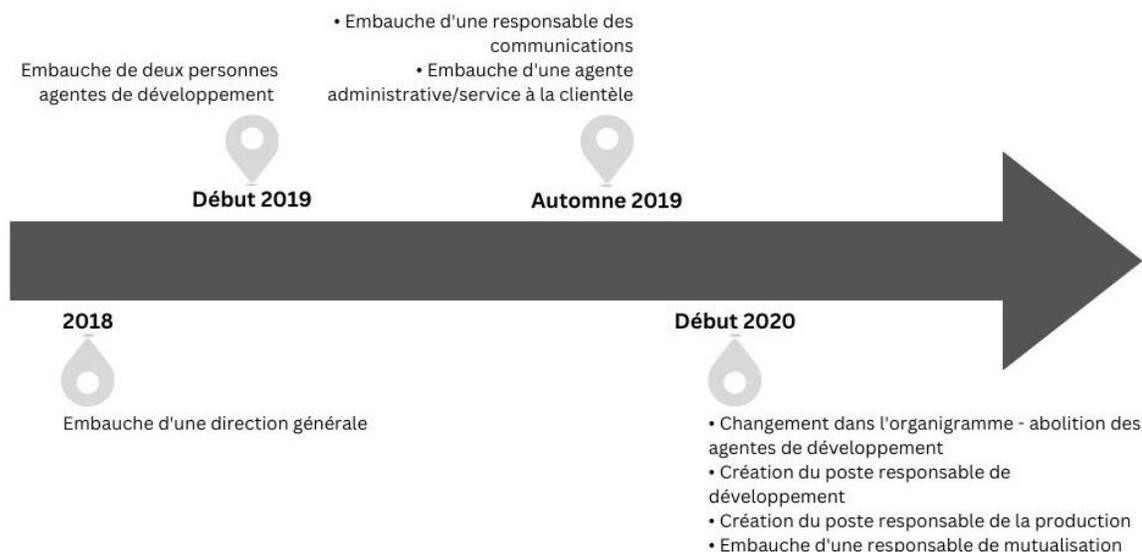
Figure 3.4 Organigramme de LCE



Le style de gestion interne de l'équipe de travail reprend une structure hiérarchique, avec la direction générale au sommet et les employées et employés en dessous. Cependant, le mode de gestion n'est pas explicitement déterminé comme tel; mais selon les observations, il pourrait reprendre certains éléments d'une gestion participative, où les membres de l'équipe donnent leur avis sur les décisions opérationnelles, mais la direction générale garde son droit de regard et son pouvoir décisionnel. Chaque membre de l'équipe est responsable de ses projets, en fonction de la description de son poste. L'organisation du travail se fait de manière individuelle et les membres de l'équipe sont autonomes dans la réalisation de leurs tâches. Des rencontres de travail sont implantées ou ont lieu de manière formelle et informelle. Formelle dans le cadre des rencontres d'équipe, à raison d'une rencontre par semaine : l'ensemble des membres de l'équipe est présente et l'avancement des projets est présenté (par leur responsable) à l'équipe. Ce moment a pour objectif de faciliter la mise en commun des informations de l'organisation, de discuter des prochaines actions à prendre et d'avoir l'apport des autres membres pour bonifier et tester les idées avec des expertises, connaissances complémentaires, etc. Certaines personnes implantent également des rencontres hebdomadaires entre deux projets ayant un volet commun. Puis des rencontres informelles ont lieu dans le cadre de besoins spécifiques, mais de manière non récurrente. Souvent, le moment de cette rencontre n'est pas prévu à l'agenda et vient répondre à une urgence, un enjeu ou simplement le fruit d'une rencontre autour de la machine à café.

Au cours de la période d'observation, l'équipe de LCE s'est rapidement développée. En mai 2019, elle est composée de trois membres : une direction générale et deux personnes ayant un poste d'agent de développement. Les agentes de développement, embauchées au début de 2019, sont affiliées au projet pilote du Programme École LCE et desservent chacun un territoire. Le poste de direction générale est occupé par la même personne depuis 2018 et son mandat est de consolider l'offre de services et de développer LCE. À l'automne 2019, deux nouveaux postes sont créés en fonction des besoins liés au développement de LCE et notamment, pour le Programme École LCE. Ces deux postes sont : responsable des communications et agente administrative et service à la clientèle. À cette même période, une réflexion sur l'organigramme est menée et les postes d'agentes de développement sont abolis (sans licenciement) et remplacés de manière à concorder avec le développement de LCE et, spécifiquement, du Programme École LCE. Les deux nouveaux postes sont : responsable du développement et responsable de la production. À la même époque, deux autres postes sont créés pour répondre aux besoins de développement et d'expansion de LCE et, encore une fois, pour répondre aux besoins du Programme École LCE. Enfin, au début de l'année 2020, un nouveau poste est créé pour le projet de mutualisation : responsable de la mutualisation. En mai 2020, l'équipe interne de LCE compte huit membres; contre trois à la même date un an plus tôt. La Figure 3.5 montre cette évolution.

Figure 3.5 Chronologie du développement organisationnel de l'équipe LCE



3.2 Projet de mutualisation • Innovation sociale

Le projet de mutualisation s’inscrit dans la vision stratégique et va de pair avec les axes de développement de LCE. Il est donc essentiel de prendre en considération que les données collectées et les informations présentées dans cette section se limitent au processus d’implantation du projet de mutualisation, spécifiquement entre mai 2019 et mai 2020.

3.2.1 Mutualisation et partage de ressources

La mise en commun de services, d’équipements et de ressources (humaines, matérielles, etc.) peut avoir plusieurs significations. Dans le cas du projet de mutualisation de LCE, elle est considérée comme un moyen de partager et de mettre en commun des biens dont les propriétaires conservent leurs droits de propriété et elle peut être à la fois de nature opérationnelle et stratégique. Audy, Lehoux, D’Amours et Rönnqvist identifient deux formes (ou dimensions et axes) possibles à la mutualisation : verticale et horizontale (Audy, Lehoux, D’Amours et Rönnqvist, 2010). La mutualisation peut être qualifiée d’horizontale lorsqu’elle implique des organisations, ou des groupes d’organisations, qui sont directement en concurrence au même stade de la chaîne d’approvisionnement, ce qui est le cas de LCE (Simatupang et Sridharan, 2002; Ho, Kumar et Shiwakoti, 2019). Dans le cas du projet de mutualisation de LCE, la mutualisation est de forme horizontale, c’est-à-dire qu’elle se produit entre des réseaux distincts (voir différents types d’utilisatrices et d’utilisateurs mutualistes), mais qui opèrent dans une même zone géographique (région, municipalité, ville) (Basso, D’Amours, Rönnqvist et Weintraub, 2018; Ruel, 2019). Tandis que la forme verticale se produit lorsque les organisations sont situées à différentes étapes de la chaîne d’approvisionnement (Ho, Kumar et Shiwakoti, 2019).

À partir de ces éléments de réflexion et des observations en organisation, voici la définition utilisée dans le cas du projet de mutualisation de LCE :

La mise en commun des moyens physiques et logistiques (entrepôts, plateformes, camions, cuisines, système d’information, etc.) des organisations mises en réseau, et des données nécessaires à la gestion dans le but d’améliorer les performances économiques, environnementales et sociales de la chaîne d’approvisionnement des dites organisations membres mutualistes.²⁴

²⁴ Cette définition a été proposée par l’étudiante-chercheuse et a été validée par la direction générale LCE.

3.2.2 Histoire du projet de mutualisation

Pour comprendre le projet de mutualisation, il est important de comprendre comment il évolue au sein de LCE et quelles sont les réflexions et les actrices et acteurs qui y sont associé.es. Tout d'abord, en 2016, le Chantier de l'économie sociale, mandaté par le conseil d'agglomération, réalise une étude de faisabilité du Programme école LCE à l'aide de la mutualisation des ressources. Cette étude de faisabilité montre qu'en maximisant l'utilisation des infrastructures et des équipements de cuisine publics et associatifs, cela permettrait d'augmenter la capacité de production tout en gardant un coût de production plus abordable chez les organisations-membres (Le Chantier de l'économie sociale, 2016). Cette même étude permet de mettre en évidence les différentes pistes et collaborations nécessaires à la mise en œuvre de cette offre mutualisée. Le projet de mutualisation et sa raison d'être s'inspirent de ces conclusions. De plus, la mutualisation soutiendrait et pérenniserait la croissance des organisations-membres de LCE en facilitant leur accès à des équipements de production et de distribution sous-utilisés par d'autres actrices et acteurs du même territoire (Le Chantier de l'économie sociale, 2016). Ces équipements peuvent être des : cuisines, chambres froides, camions, espaces de stockage, etc.

Ainsi, depuis 2018, LCE développe ses services selon deux axes d'intervention bien définis (La Cuillère ensoleillée, 2021, p. 7) : soutenir les organisations-membres dans l'expansion de leurs opportunités de marché par des efforts de démarchage centralisés, des outils de gestion efficaces incluant un site transactionnel commun; et soutenir la croissance des organisations-membres en leur offrant l'accès aux équipements de production et de distribution sous-utilisés des autres actrices et acteurs de leur territoire par le biais d'une plateforme de partage en ligne.

Ces deux axes d'intervention sont déterminés en fonction des besoins des organisations-membres. D'une part, pour celles souhaitant augmenter leur production de repas, mais qui ont des difficultés à investir dans de nouvelles infrastructures et ressources pour développer leurs services, alors que de nombreux équipements de production et de distribution (cuisines, chambres froides, entrepôts, camions, etc.) sont sous-utilisés sur leur territoire (La Cuillère ensoleillée, 2021, p. 7). D'autre part, pour celles qui produisent des repas et travaillant souvent en silo, car elles n'ont pas les ressources et le temps nécessaires pour développer des partenariats structurants (La Cuillère ensoleillée, 2021, p. 7).

En 2017, en partenariat avec une université, un groupe de personnes étudiantes recommande que le « projet de partage »²⁵ soit implanté au sein de l'offre de service de LCE (CommunicAction, 2017). En plus de ces recommandations, le rapport met l'accent sur le positionnement de LCE comme catalyseur de la structuration des différentes offres de services en sécurité alimentaire dans les différentes zones de la province (quartiers, villes, régions) (CommunicAction, 2017).

Aujourd'hui, le projet de mutualisation de LCE vise à mettre en place un service pour soutenir la croissance des membres utilisatrices et utilisateurs²⁶ (et par le fait même, des organisations-membres de LCE) en offrant l'accès à : des équipements sous-utilisés, tels que : four, armoire réfrigérée, batterie de cuisine, lessive, bain-marie, mélangeur, etc.; des services, tels que : outil de gestion de recettes, base de données, expertise, etc.; et des infrastructures sous-utilisées, telles que : cuisines, camions, espace de stockage, bureaux, etc. (La Cuillère ensoleillée, 2021, p. 2).

3.2.3 Principe de mutualité

Comme expliqué, les raisons pour lesquelles les ESC (aujourd'hui organisations-membres de LCE) du secteur de la sécurité alimentaire se sont réunies reposent sur une volonté d'unir leurs forces pour mieux répondre aux problématiques liées à l'accès à une alimentation saine et abordable. Cette volonté de partager, de mutualiser et de s'unir toutes et tous ensemble se traduit donc naturellement dans le développement de l'offre de services liée au projet de mutualisation de LCE. D'ailleurs, le principe de « mutualité » est de plus en plus valorisé par les organisations pour mettre en commun différentes ressources (Ruel, 2019). Par exemple, en tant qu'intermédiaire (entre locataire et propriétaire), LCE a pour objectif de générer des bénéfices en termes d'efficacité productive, tant au niveau de l'amélioration des compétences techniques que des stratégies collectives des organisations-membres de son réseau participant à la mutualisation. Aussi, la mutualisation permet de réaliser des économies d'échelle et d'optimiser l'utilisation de ressources limitées et coûteuses (Ruel, 2019), un des principaux objectifs et axes de développement de LCE et de son projet de mutualisation.

De plus, la création d'un système de mutualisation (système d'échanges) au sein d'une MO de l'ÉSS permet de développer la coopération, plutôt que la concurrence, à travers les membres mutualistes (qui peuvent être internes ou externes à l'ÉS). Ainsi, la mise en place de ce type de système améliore les compétences

²⁵ À cette époque, le projet ne porte pas encore le nom de « mutualisation ».

²⁶ Membre mutualiste puisque le projet de mutualisation n'est pas seulement offert aux organisations-membres de LCE, mais bien à toutes personnes, organisations ou entrepreneur.es qui désire prendre part à la mutualisation de ressources.

techniques et le développement d'une vision collective basée sur la responsabilité sociale et environnementale des actrices et acteurs de cette économie.

3.2.4 Plateforme collaborative

Depuis les premières réflexions concernant le projet de mutualisation, il est envisagé de créer et d'utiliser une solution technologique comme outil pour faciliter la collaboration et les transactions entre les membres mutualistes. Cependant, dans le cadre de ce projet de recherche, il est important de distinguer la « solution plateforme technologique » du « projet de mutualisation » au sein de LCE. La Figure 3.6 met en évidence le chevauchement des différents volets du projet :

Figure 3.6 Schéma de chevauchement des volets du projet de mutualisation LCE



Comme expliqué précédemment, c'est bien le volet de la plateforme technologique, soit son implantation qui est identifiée comme l'élément innovant, soit l'IS à l'étude, pour ce mémoire. C'est d'ailleurs cette « solution plateforme technologique » qui est développée dans le cadre du Grand projet municipal (il en sera question dans les prochaines sections). Également, en développant son projet de mutualisation et en intégrant une plateforme technologique, LCE s'inscrit dans une économie collaborative. Afin de respecter les fondements de cette économie, LCE mentionne explicitement dans son dossier de projet, déposé dans le cadre du Grand projet municipal, qu'elle s'engage à respecter et à mettre en œuvre un modèle reprenant les fondements de l'ÉSS (La Cuillère ensoleillée, 2020, p. 20). Le Tableau 3.4 montre les éléments qui y sont présentés :

Tableau 3.4 Engagements de LCE à reprendre les fondements de l'ÉSS

Mettre en place une gestion démocratique et participative (par son mode de gestion)
Répondre à un besoin social et environnemental (par son offre de services)
Assurer une consommation plus responsable (par son mode de production)
Encadrer l'aspect lucratif de l'activité économique (en assurant le réinvestissement des bénéficiaires dans le projet social) tout en proposant un modèle économique viable
Renforcer un ancrage territorial (en assurant une offre de service spécifique aux besoins des villes et régions où le projet de mutualisation sera mis en œuvre)

Source : La Cuillère ensoleillée, 2020, p. 20

Précisément, la plateforme de mutualisation vise à aider les différents utilisatrices et utilisateurs et propriétaires de ressources à établir « des relations mutuelles saines » et des objectifs communs (La Cuillère ensoleillée, 2020, p. 20). LCE mentionne même que son outil technologique favoriserait la création d'un lien social, à travers un réseau d'organisations, en simplifiant les échanges et la production directe entre les membres mutualistes, sans autre intermédiaire que LCE elle-même (La Cuillère ensoleillée, 2020, p. 20). Pour atteindre ces objectifs, LCE dresse un portrait (voir Tableau 3.5) des besoins logistiques, opérationnels et technologiques identifiés par ses organisations-membres et potentiellement, ses futurs membres mutualistes.

Tableau 3.5 Besoins identifiés par les organisations-membres

Une plateforme numérique pour mettre en relation propriétaire et locataire	
Une plateforme numérique accessible sur un poste de travail (ordinateur) et sur un téléphone intelligent (application mobile)	
Une plateforme numérique permettant une recherche facile et personnalisée	
Une plateforme numérique permettant une transaction sécurisée	
Rendre plusieurs informations accessibles (à jour et en temps réel)	<ul style="list-style-type: none"> • Adresse (géolocalisation) des ressources et équipements disponibles à la location • Calendrier de disponibilité (années, mois, jours et heures) • Photos des ressources et des équipements à partager • Spécificités des ressources et des équipements à partager • Inventaire des ressources et des équipements disponibles pour le partage • Liste des services complémentaires : bureaux, congélateur, etc. • Prix et forfaits proposés • Service clientèle et contacts pour des informations supplémentaires (propriétaire/locataire) • Questions fréquemment posées
Un espace dédié aux membres utilisateurs de la plateforme : propriétaire et locataire	
Une interface conviviale où il est facile d'apporter des changements, des modifications et des ajustements en cours d'utilisation	
Un registre des ressources et des équipements à partager en fonction de leur propriété : organisations de l'économie sociale, organisations à capital social, institutions, etc.	

Une visite des lieux (ou les ressources/équipements) malgré une recherche via la plateforme

Source : Données collectées lors des entretiens semi-structurés auprès des organisations-membres.

*Il est à noter que ces données ne sont pas les mêmes que celles présentées au tableau 3.12 et sont bien spécifiques aux organisations-membres de LCE seulement.

De plus, une étude comparative est réalisée pour mieux comprendre les plateformes technologiques similaires existantes (dans le secteur agroalimentaire ou autre). Cette étude permet de dresser un inventaire des plateformes collaboratives et des projets de partage similaires dans différents pays et régions : Angleterre, France, Belgique, États-Unis et Canada (Québec, Ontario). Il est à noter que les résultats de cette étude ne sont pas présentés de ce mémoire.

3.2.4.1 Grand projet municipal

L'arrivée d'un Grand projet municipal est une étape importante dans le développement du projet de mutualisation au sein de LCE. En juin 2019, LCE, alors l'un des 36 porteuses et porteurs de projets initiaux du Grand projet municipal, est contacté par le subventionneur pour lui annoncer qu'il est lauréat du Projet SMART²⁷. Le projet SMART permet aux collectivités du Canada d'adopter une « approche de projet intelligente » visant à améliorer la vie de leurs résidentes et résidents grâce à l'innovation, aux données et aux technologies connectées (Projet SMART, s. d.). Toutes les grandes villes du Canada sont invitées à déposer leur candidature. Le projet SMART repose sur quatre principes directeurs : obtenir des résultats pour les résidentes et résidents; donner aux collectivités les moyens d'innover; établir de nouveaux partenariats et réseaux; et faire en sorte que les projets développés bénéficient à l'ensemble des Canadiennes et Canadiens (Projet SMART, s.d.). La municipalité²⁸, sous laquelle LCE dépose son projet de mutualisation, fait partie de la catégorie « 50 millions de dollars » et sa candidature doit répondre à plusieurs critères (Municipalité, 2019, p. 2). Parmi ceux-ci, plusieurs reprennent des éléments spécifiques à la vision de LCE pour sa plateforme collaborative et donc, à l'ÉSS. Le Tableau 3.6 donne un aperçu de ces critères correspondant également à la vision de LCE.

²⁷ Nom fictif.

²⁸ Son nom reste anonyme, mais elle est bien entendue sur le territoire de la province du Québec.

Tableau 3.6 Critères à respecter • Projet SMART

Un engagement et une mobilisation visant à « intégrer constamment les savoirs citoyens dans les projets »
Une gouvernance collaborative
Une utilisation responsable des données qui éclairent les processus décisionnels et les échanges avec les citoyens et les parties prenantes
Une utilisation de technologies innovantes « permettant de nouveaux types de services et explorant de nouveaux rôles pour le gouvernement et les communautés »
Une mise en place d'un cadre opérationnel flexible adapté à une démarche d'expérimentation

Source : Municipalité, 2019, p. 2

Le Grand projet municipal se concentre sur trois pôles d'activités : un système alimentaire local et intégré, une mobilité intégrée et une expérimentation sur les données et la réglementation. En 2018, lorsque LCE reçoit la confirmation qu'il est intégré au Grand projet numérique, sa solution plateforme technologique s'intègre dans le pôle alimentaire (Municipalité, 2018). Ce pôle a pour objectif de

[mettre] en commun des infrastructures et des ressources déjà en place pour la production, la distribution, le stockage et la transformation des aliments au niveau local. En créant une plateforme technologique pour gérer les stocks, les ventes, les dons et les livraisons de nourriture, les organisations augmenteront leur pouvoir d'achat collectif pour les aliments locaux, en plus de réduire le gaspillage alimentaire et leurs coûts d'exploitation et de livraison. (Municipalité, 2018, p. 8)

Ainsi, en faisant partie du pôle alimentaire du Grand projet municipal, LCE doit revoir la planification et le développement de son projet de mutualisation, et de sa plateforme, selon les critères et les livrables imposés par le subventionneur. Ces derniers comprennent la gestion de projet (échancier, approche de mise en œuvre et mécanismes de contrôle), la gouvernance, la stratégie de mobilisation, la mesure de la performance (indicateurs de mesure), la protection des données (cadre de gouvernance et de gestion), la technologie (architecture) et les ressources financières. Dorénavant, la solution plateforme technologique doit répondre à une municipalité circonscrite (comparativement à la volonté de LCE d'offrir ce service à ses organisations-membres sur l'ensemble du territoire du Québec) et doit être livrée dans un laps de temps précis.

La trajectoire du projet de mutualisation LCE, l'IS étudiée dans ce projet de recherche, prend ici un virage inattendu. Les sections suivantes expliquent de quelle manière LCE entame ce nouveau trajet.

3.2.4.2 Projet porteur • Solution plateforme technologique

Dans sa candidature, la municipalité positionne LCE et son projet de mutualisation comme étant un projet porteur. Puisque le projet SMART est basé sur l'utilisation des nouvelles technologies, des données générées et collectées et le développement d'une approche qui met les outils technologiques au service des citoyennes et citoyens, c'est principalement la « solution plateforme » du projet de mutualisation qui est mis de l'avant pour être subventionnée. Le Tableau 3.7 présente la solution proposée par LCE.

Tableau 3.7 Caractéristiques de la solution plateforme du projet de mutualisation

Automatiser le processus de mise en commun d'équipements, de ressources et d'infrastructures afin de réduire les coûts et de simplifier les processus internes et externes associés à ce type d'échange
Générer des données exploitables qui peuvent être partagées au sein du réseau de membres mutualistes
Rassembler et mobiliser un groupe d'actrices et d'acteurs et ainsi, faciliter le développement d'un réseau d'organisations autour d'un projet numérique dans le secteur de l'économie sociale
Répertorier les organisations qui souhaiteraient devenir membres mutualistes
Faciliter le rapprochement de l'offre et de la demande en mutualisant les excédents de production et de distribution

Source : La Cuillère ensoleillée, 2020, p. 10

LCE détermine l'impact de sa solution comme suit : augmenter l'utilisation de ressources et d'équipements sous-utilisés; augmenter l'efficacité opérationnelle des membres mutualistes; augmenter la capacité de production et de distribution des repas des membres mutualistes; et augmenter la collaboration entre les différents types d'utilisatrices et d'utilisateurs de la solution technologique (La Cuillère ensoleillée, 2020, p. 12).

LCE mentionne que sa solution plateforme doit être développée comme un outil technologique adapté aux besoins de ses organisations-membres, un réseau représentant plus d'une douzaine d'ESC (La Cuillère ensoleillée, 2020). Pour ce faire, elle met ses organisations-membres actuelles au centre de la création et du développement de sa solution et indique qu'elle ajoute, dans une seconde phase, tous les membres mutualistes²⁹ une fois le service opérationnel (La Cuillère ensoleillée, 2020). Cette implication prend la forme de groupes de réflexion et de comités de travail où l'expertise, les connaissances et les réalités respectives des membres mutualistes sont mises en avant. La force du réseau LCE permet l'intégration

²⁹ Petit rappel que les membres mutualistes sont les membres usagères et usagers de la solution plateforme technologique et peuvent être, ou non, des organisations-membres de LCE.

d'un large éventail d'organisations, ce qui permet de créer un outil qui répond à une gamme des besoins et des réalités du secteur alimentaire de la municipalité (et donc, québécois).

3.2.4.3 Membre mutualiste • Solution plateforme technologique

Pour que la solution plateforme technologique soit en accord avec la vision d'économie collaborative à caractère social et solidaire, LCE s'assure que le projet soit soutenu par sa future communauté, c'est-à-dire les membres mutualistes potentiels, et ce, en les incluant dans le processus de création de la solution, du développement à sa mise en œuvre. LCE dresse ainsi un profil des différent.es membres mutualistes potentiel.les et apprend à connaître sa future communauté d'utilisatrices et d'utilisateurs. Cette connaissance permet d'assurer l'intégration des objectifs individuels et communs des membres mutualistes ainsi que la consolidation de l'offre de services dans le temps pour assurer la pérennité de la solution. Ce volet a pour incidence de développer le lien de confiance entre les membres mutualistes (entre elles et eux) et entre LCE et les membres mutualistes. D'ailleurs, cet élément est souvent nommé comme la clé de voûte d'une solution orientée vers la création d'un lien social et ancré dans son environnement (Ruel, 2019). Dans sa vision, LCE nomme la nécessité d'approfondir et d'identifier les rôles et les responsabilités de chacun des membres mutualistes et d'être transparent entre elles et eux (La Cuillère ensoleillée, 2020).

Ainsi, à l'aide d'entretiens semi-dirigés, il est possible d'identifier les besoins et les attentes des mutualistes potentiels (organisations-membres ou non de LCE). Le Tableau 3.8 présente le questionnaire réalisé dans le cadre de cette démarche.

Tableau 3.8 Éléments discutés durant les entretiens semi-structurés

Élément	Information collectée
Les caractéristiques de l'organisation	Mission, vision, activités et services, rôle de l'espace de transformation/production dans les activités, processus de décision, etc.
L'intérêt de l'organisation dans le projet de mise en commun	Raisons d'adhérer à ce projet, rôle de LCE dans ce mandat, vision de ce projet, engagement à court/moyen/long terme, quel(s) service(s) ils voient être mutualisé(s), comment ils voient le processus du projet (tarification, assurance, gestion quotidienne, etc.
Le niveau de confiance entre les membres mutualistes	Craintes, enjeux, défis qu'ils voient dans la mise en place du projet, importance de la sécurité (paiement, informations, données, etc.), accréditation « Cuillère ensoleillée », etc.
La plateforme numérique de mutualisation	Attentes et besoins de l'outil, question et défi de la gestion quotidienne, ce qui devrait y figurer, etc.

Source : Données collectées lors des entretiens semi-structurés auprès des membres mutualistes potentiels

Les réponses à ces questions permettent à LCE d'identifier plusieurs éléments pour créer des profils de membres utilisatrices et utilisateurs de la solution plateforme technologique. Par exemple, une typologie d'utilisatrices et d'utilisateurs. Dans le cas de LCE, il existe deux types : les propriétaires (celles et ceux qui possèdent des ressources) et les locataires (celles et ceux qui louent des ressources). Toutefois, une même personnes utilisatrice peut être l'une ou les deux types en fonction de ses besoins. Le Tableau 3.9 dresse un portrait synthétique des caractéristiques pertinentes à retenir pour chacun des deux types d'utilisatrices et d'utilisateurs.

Tableau 3.9 Caractéristiques des potentiels membres mutualistes, par type

Type	Caractéristique
Membre propriétaire	Coopératives, organismes à but non lucratif d'économie sociale ou d'action communautaire, etc.
	Municipalités, établissements d'enseignement (écoles, universités, CÉGEP), institutions religieuses, etc.
	Le projet de mutualisation doit être cohérent avec la mission de l'organisation
	Il y a deux types d'utilisateurs à considérer : <ul style="list-style-type: none"> • Celles et ceux qui achètent les repas • Celles et ceux qui produisent les repas (insertion socioprofessionnelle)
	La mutualisation est considérée comme une autre activité économique et non comme une finalité
	Le membre locataire doit comprendre les réalités du membre propriétaire
	Certains membres mutualistes ont déjà une expérience en tant que « membre propriétaire » dans un contexte de mutualisation, d'autres non
	Il faut comprendre que cela s'ajoute à la charge actuelle des ressources déjà surexploitées (humaines et financières, par exemple)
	LCE doit expliquer les droits associés aux membres propriétaires et aux membres locataires
Membre locataire	Coopératives, organismes à but non lucratif d'économie sociale ou d'action communautaire, etc.
	La solution de plateforme technologique/projet de mutualisation n'est pas seulement associée à des partenariats avec des entreprises de l'économie sociale et collective. L'objectif est d'avoir accès à des ressources mutualisées, quelle que soit leur provenance
	Le membre propriétaire doit être capable de comprendre les réalités du membre locataire
	LCE doit expliquer pourquoi il est avantageux de passer par LCE (pour ce service spécifique au lieu de le faire soi-même/d'entreprendre la recherche de ressources soi-même) et doit clarifier quels sont les droits associés aux membres propriétaires et aux membres locataires

Source : Données collectées lors des entretiens semi-structurés auprès des membres mutualistes potentiels

Un autre élément abordé lors des entretiens semi-structurés est de comprendre les raisons poussant les membres mutualistes à vouloir mutualiser et partager des ressources. Parmi les réponses, en voici quelques-unes : réduire les coûts d'exploitation, faciliter la standardisation des processus internes, permettre des prévisions basées sur des données (via les données collectées sur la plateforme technologique), assurer un meilleur service client, avoir une meilleure gestion des stocks (moins de gaspillage) ainsi que de meilleures ventes. Plus précisément, et en reprenant la typologie, les membres locateurs ont tendance à rejoindre le projet de mutualisation (et sa plateforme technologique) pour augmenter la production de repas et avoir un meilleur avantage concurrentiel en réduisant les coûts de production. Pour leur part, les membres propriétaires adhèrent pour augmenter leurs excédents et les réinvestir dans d'autres services de leur entreprise. Par ces résultats, trois groupes de besoins auprès des membres mutualistes potentiels sont identifiés. Le Tableau 3.10 brosse un portrait des réalités des membres mutualistes potentiels en réutilisant la typologie d'utilisatrices et d'utilisateurs.

Tableau 3.10 Premier groupe • Besoins et attentes des membres mutualistes potentiels

Catégorie	Type de besoin
Besoins et attentes	Pouvoir établir des accords/contrats à court, moyen et long terme (en fonction des activités des membres mutualistes)
	Comprendre la mutualisation comme un partenariat basé sur la confiance et le partage
Généraux	Veiller à ce que la mutualisation soit mise en œuvre dans le respect de chacun Respecter le rythme de chacun des membres mutualistes
Besoins et attentes	Comprendre la réalité de chaque entreprise et l'impact de la mutualisation sur leur gestion quotidienne et le fonctionnement de leurs services
	Identifier les ressources humaines (besoins de formation) nécessaires à la mise en œuvre et à la gestion quotidienne du projet de mutualisation qui s'ajoutent à leurs activités et services actuels
Membre propriétaire	Identifier clairement les coûts financiers associés à la mise en œuvre du projet de mutualisation et les aides financières disponibles pour réduire ces coûts
	Comprendre l'importance d'établir la confiance entre les deux types de membres mutualistes Par exemple, l'importance d'une garantie de sécurité de la part de LCE, telle qu'une accréditation ou une marque de qualité
	Identifier et expliquer clairement les coûts associés à la location des ressources Par exemple : formule de tarification; assurance supplémentaire; formalisation des contrats/accords; outils de formation; processus d'annulation; phases de mise en œuvre, etc.
Besoins et attentes	Fournir l'accès aux ressources avant de finaliser la transaction (vérification, rencontre avec le propriétaire, etc.)
	Avoir accès à une plateforme efficace qui réduit le temps de recherche et de location

Membre locataire	Améliorer l'offre actuelle d'activités et de services : production, transformation, atelier, etc.
	Avoir accès aux ressources locales
	Centraliser tous les besoins en mutualisation, c'est-à-dire possibilité de compléter avec des ressources complémentaires (réfrigérateur, stockage, congélateur, section de tri, bureau, chambre froide, camion, etc.)

Source : Données collectées lors des entretiens semi-structurés auprès des membres mutualistes potentiel.les

Le second groupe présente les besoins technologiques et les craintes concernant l'usage et la mise en place de la solution plateforme technologique par les membres mutualistes. Le Tableau 3.11 dresse un portrait des besoins technologiques des membres mutualistes potentiels (organisations non membres de LCE). Lors des entretiens semi-structurés, la plupart des répondants ne mentionnent presque aucun besoin spécifique concernant le contenu et le visuel de la plateforme elle-même. Les membres mutualistes potentiels se fient à ce que le LCE identifie comme étant la meilleure solution technologique pour répondre à leurs besoins. En revanche, il est beaucoup plus facile d'identifier les éléments à problématiques potentiels. Il est à noter que les types de besoins sont créés en fonction des réponses reçues.

Tableau 3.11 Deuxième groupe • Besoins et attentes technologiques des membres mutualistes potentiels

Type de besoin technologique	
Une plateforme technologique pour mettre en relation un membre propriétaire et un membre locateur	
Une plateforme technologique accessible sur un poste de travail (ordinateur) et sur un téléphone intelligent (application mobile)	
Une plateforme technologique permettant une recherche facile et personnalisée	
Une plateforme technologique permettant une transaction sécurisée	
Accessibilité de plusieurs informations (à jour et en temps réel)	<ul style="list-style-type: none"> • Adresse (géolocalisation) des ressources et équipements disponibles à la location • Calendrier de disponibilité (années, mois, jours et heures) • Photos des ressources et des équipements à partager • Spécificités des ressources et des équipements à partager • Inventaire des ressources et des équipements disponibles pour le partage • Liste des services complémentaires : bureaux, congélateur, etc. • Prix et forfaits proposés • Service à la clientèle et contacts pour des informations supplémentaires (propriétaire/locateur) • Questions fréquemment posées
Un espace distinct par type d'utilisateur sur la plateforme : membre propriétaire et membre locataire	
Une interface conviviale où il est facile d'apporter des changements, des modifications et des ajustements en cours d'utilisation	
La possibilité de trier le registre des ressources et des équipements à partager en fonction de leur propriété : organisations de l'économie sociale, organisations à capital social, institutions, etc.	

La nécessité de visiter les lieux (ou les ressources/équipements) malgré une recherche via la plateforme

Source : Données collectées lors des entretiens semi-structurés auprès des membres mutualistes potentiel.les

Le troisième groupe comprend les besoins complémentaires à la mise en œuvre du projet de mutualisation et à sa plateforme technologique. Ces résultats s'avèrent être les plus pertinents pour le développement de l'offre de services complémentaires du projet de mutualisation de LCE, spécifiquement dans une perspective de changement organisationnel. Le Tableau 3.12 dresse un portrait des éléments à considérer pour que l'implantation de la solution plateforme technologique soit intégrée par les membres mutualistes potentiels. Il est à noter que les types de besoins sont créés en fonction des réponses reçues.

Tableau 3.12 Troisième groupe • Besoins et attentes complémentaires des membres mutualistes potentiels

Type de besoin complémentaire	
Recevoir un accompagnement personnalisé dans le processus de mutualisation (compréhension des changements organisationnels que cela va engendrer pour les utilisateurs)	
Recevoir un service à la clientèle et un accompagnement des membres propriétaires et des membres locataires dans :	<ul style="list-style-type: none"> • Inscription et adhésion à la plateforme et au service de partage de ressources • Formation sur la plateforme et assistance dans l'utilisation de ses fonctionnalités
Assurer un service de contrôle de la qualité :	<ul style="list-style-type: none"> • Vérification des organisations et des ressources avec une grille d'accréditation (normes sanitaires liées à la transformation et à la distribution des aliments), etc. • Vérification de l'assurance : responsabilité civile, assurance des biens, etc.

Source : Données collectées lors des entretiens semi-structurés auprès des membres mutualistes potentiel.les

Un autre élément que ces entretiens semi-structurés permettent d'identifier est les caractéristiques des membres mutualistes potentiels concernant leurs réalités par rapport à la localisation (territoire géographique). Les résultats permettent de distinguer deux catégories territoriales : zone régionale et zone urbaine. À partir de ces deux catégories territoriales, des profils types sont créés. Ainsi, dans la zone régionale, les défis associés à la mutualisation ont principalement trait à la distribution. Le territoire à desservir est extrêmement vaste en région et il semble presque impensable pour les entreprises d'assurer une distribution efficace tout en respectant les délais et les besoins de leurs clientèles. Par conséquent, le « profil type » de membre mutualiste est celui qui souhaite une mutualisation de véhicules et de camions afin d'augmenter l'efficacité de la distribution. Aussi, certaines personnes interrogées mentionnent le besoin d'entreposage (nécessité et possibilité de construire de nouveaux espaces de stockage) et d'approvisionnement (nécessité et possibilité d'acheter des denrées à la source primaire). Pour la zone

urbaine, les répondantes et répondants nomment plutôt les défis posés à la mutualisation concernant l'entreposage (rareté des espaces de stockage), du transport (nécessité de mettre en place des circuits courts de distribution qui se font sur un très petit territoire, de type dépôt et collecte (*drop-off and pick-up* entre plusieurs membres) et de l'approvisionnement (sources d'approvisionnement via un réseau de distribution alimentaire centralisé et donc, nécessité de créer une plaque tournante (*Food Hub*) à des endroits stratégiques).

Finalement, LCE entame une réflexion sur la manière d'impliquer les membres mutualistes dans la gouvernance de sa solution plateforme technologique, mais également du projet de mutualisation. Cela permet d'aborder la question concernant la forme juridique la plus appropriée pour faciliter la gouvernance de la solution plateforme technologique. Pour nourrir cette réflexion des entretiens avec des praticiennes et praticiens, de différents horizons (plateforme collaborative, économie du partage, gestion de coopérative, etc.), sont réalisés. L'objectif est d'approfondir la réflexion critique de LCE autour des pratiques de gouvernance d'un projet numérique en mettant les membres utilisateurs au centre de la plateforme créée. Il est à noter que les résultats de cette réflexion, faite par l'étudiante-chercheuse, et des entretiens semi-structurés la concernant ne font pas partie de ce mémoire. En effet, étant donné que la solution plateforme technologique est lancée « en ligne » après la fin des douze mois d'observation, il n'est pas possible de conclure si les éléments de cette réflexion ont été retenus ou non par LCE (tant pour sa solution plateforme technologique que son projet de mutualisation).

3.3 Récapitulatif

Ce chapitre présente le cas à l'étude pour ce projet de recherche, soit LCE. La spécificité du cas repose sur trois éléments clés. Premièrement, sa nature en tant que MO et donc, en tant que la représentante d'un réseau d'organisations-membres étant majoritairement des traiteurs-sociaux dans le secteur de la sécurité alimentaire. Par leurs missions sociales et leurs activités économiques, soit la production de repas sains et abordables destinés à une clientèle défavorisée, les organisations-membres répondent aux critères spécifiques d'ÉÉS. Deuxièmement, sa trajectoire organisationnelle qui se développe et évolue rapidement, depuis l'embauche d'une direction générale en 2018. Cette embauche permet de développer les axes d'activités de la MO et, surtout, consacrer les efforts nécessaires à son programme phare, celui du Programme École LCE. Troisièmement, l'arrivée du Grand projet numérique sur la trajectoire organisationnelle de LCE qui vient activer et, à son tour, faire bifurquer la trajectoire du projet de mutualisation (nécessaire, comme mentionné, au développement du Programme École LCE pour ses

organisations-membres). Ce Grand projet numérique vient modifier la vision du projet de mutualisation, cette IS, en obligeant LCE à répondre à des critères spécifiques au subventionneur et donc, d'offrir une solution plateforme technologique circonscrite sur un territoire et des besoins précis.

Le **Chapitre 4** présente les résultats obtenus lors des observations faites au sein de LCE. Ces observations visent à mettre de l'avant les TP qui ont surgi au cours de l'implantation de la solution plateforme technologique.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS DE RECHERCHE, ANALYSE ET DISCUSSION

Ce chapitre présente les résultats du projet de recherche et des données collectées lors du stage d'observation en entreprise. Les différentes sections de ce chapitre sont organisées afin de faciliter la lecture et de rappeler la manière dont le contexte du stage chez LCE a impacté la collecte des données. Ce chapitre est divisé en trois sections : la présentation des résultats (4.1), l'analyse des résultats (4.2) et la discussion (4.3). Pour la première section, les éléments suivants sont abordés : le rappel méthodologique et théorique (4.1.1) et les résultats présentés sous trois thématiques (4.1.2). La deuxième section présente les éléments suivants : le rappel théorique (4.2.1) et la présentation des tensions paradoxales observées sous les trois thématiques déterminées (innover; s'organiser; et s'adapter) (4.2.2). Pour la troisième section, les éléments suivants sont présentés : le regard des tensions paradoxales sous l'angle de la méta-organisation (4.3.1) et le regard des tensions paradoxales sous l'angle de la trajectoire d'une innovation sociale (4.3.2). Le chapitre se termine avec un récapitulatif des résultats de recherche présentés et des liens fait avec le cadre théorique (4.4) choisi pour mettre en valeur la spécificité du cas étudié.

4.1 Présentation des résultats

Les résultats présentés dans cette section sont le fruit de deux périodes d'analyse. La première période a été réalisée à l'été 2020 (de mai à juin) et les résultats préliminaires des six premiers mois d'observation (mai 2019 à octobre 2019) ont été diffusés lors de la XXI^e Conférence virtuelle internationale de l'*International Society for Third-sector Research* (ISTR) qui s'est déroulée du 12 au 15 juillet 2021. La seconde période d'analyse a eu lieu à l'été 2021 (de juin à septembre) et comprend l'analyse de l'ensemble des données observées, soit entre mai 2019 et mai 2020. Pour ce mémoire, il a été choisi de présenter les résultats des deux périodes d'analyse puisque l'approche privilégiée a évolué depuis la publication des résultats préliminaires parus à l'automne 2020. Également, il est jugé plus intéressant d'avoir une discussion portant sur les résultats globaux obtenus sur la durée totale du stage d'observation en entreprise.

4.1.1 Rappel méthodologique et théorique

Pour faciliter la compréhension des résultats présentés dans ce chapitre, voici un résumé de la méthodologie et du cadre théorique choisi pour ce projet de recherche. Comme mentionné

précédemment, les résultats présentés dans ce mémoire correspondent aux observations faites sur la durée totale du stage. À ce titre, les données récoltées lors des entretiens et des études de cas ne sont pas pris en compte dans l'analyse des résultats de ce mémoire.

Premièrement, les types de rencontres auxquelles a assisté l'étudiante-chercheuse pendant le stage d'observation en entreprise (1) ont permis de récolter les données. Ces mêmes données ont été classifiées par leurs niveaux d'observation (2) tout au long du stage afin de voir les dynamiques et les échanges entre les personnes participant à ces rencontres. Ces dynamiques et échanges, considérés comme les données brutes, sont alors passés par un premier processus d'extraction, afin de déterminer « si elles peuvent être considérées comme des TP » telles que définies dans le cadre théorique (3) présenté au **Chapitre 1** et selon les éléments clés de la théorie de Smith et Lewis (2011). Les données maintenant affinées ont ensuite été regroupées en fonction des thématiques observées (4) en respectant leur niveau d'observation, afin d'assurer la mise en évidence des dynamiques potentiellement sources des TP. Ce processus d'extraction des données est illustré à la Figure 4.1. L'ensemble des données observées entre mai 2019 et mai 2020 sont passées par ce processus, mais, comme expliqué, sur l'ensemble des données brutes observées, une partie seulement répond aux critères permettant d'être considérées comme des TP (étape 3). Également, pour les fins de ce mémoire, et étant donné l'ampleur de la collecte de données (et sa quantité) durant la durée totale du stage de recherche, seuls certains extraits ont été sélectionnés et présentés dans ce chapitre afin de mettre en évidence les thématiques observées (étape 4). Pour consulter l'ensemble des données affinées, il est possible de se référer aux annexes mentionnées au début de chacune des sections associées.

Figure 4.1 Processus d'extraction des données • Présentation des données



Deuxièmement, les critères de sélection pour qu'une donnée soit considérée comme une TP sont basés sur le cadre théorique présenté au **Chapitre 1**. Puisqu'il peut être difficile de départager une tension d'une TP, les Tableaux 4.1 et 4.2 servent d'aide-mémoire pour faciliter le processus de l'étape 3. Par exemple, si une observation (dynamique, enjeu, élément de tension) retenait l'attention de l'étudiante-chercheuse, elle se référerait aux définitions ci-après pour déterminer s'il s'agissait d'un simple élément de tension ou d'une possible tension paradoxale.

Tableau 4.1 Exemples de définitions du terme « tension »

Terme « tension »
Elles peuvent être définies comme des malaises résultant de conflits (idées, principes, actions) (Michaud, 2013).
Elles peuvent être le résultat d'une opposition entre des forces, des valeurs, des objectifs, des principes et des confrontations entre actrices et acteurs (Guedri, Zied <i>et al.</i> , 2014; Château Terrisse, 2013).
Elles peuvent être les conséquences d'une contradiction que l'on aurait tenté de résoudre (Guedri, Zied <i>et al.</i> , 2014).
Elles peuvent être aussi bien négatives que positives (Lewis, 2000).
Elles peuvent « pousser l'organisation et ses acteurs à évoluer et à se dépasser, elles révèlent de nouvelles représentations et perceptions » (Maignan <i>et al.</i> , 2018, p. 129).

Tableau 4.2 Exemples de définitions du terme « tension paradoxale »

Terme « tension paradoxale »
Elles ne sont pas des dilemmes, car elles ne reposent pas sur un choix entre deux options, ni sur un compromis (définition de l'étudiante-chercheuse).
Ce sont des éléments qui semblent logiques lorsqu'isolés mais absurdes et irrationnels lorsqu'ils apparaissent simultanément et qu'ils persistent dans le temps (Lewis, 2000, p. 760 cité dans Lewis et Smith, 2014).
Elles sont « des polarités qui sont interreliées dans un espace plus large » (Lewis, 2000, cité dans Lewis et Smith, 2014, p. 8).
Elles sont composées de deux éléments : les tensions qui en émanent et les réponses simultanées comme solution apportée (Lewis, 2000, cité par Smith et Lewis, 2011, p. 382).
Elles sont omniprésentes et persistent dans le temps et donc, peuvent avoir un impact à long terme sur le développement des organisations (Lewis, 2000, cité dans Smith et Lewis, 2011, p. 382).

Tous les résultats présentés dans les quatre thématiques observées sont passés par ce test de définition.

4.1.2 Résultats sous thématiques

Afin de faciliter la lecture, le Tableau 4.3 présente les résultats selon trois thématiques : innover, s'organiser et s'adapter. Ces thématiques reprennent les niveaux d'observation, ce qui permet de situer l'espace où s'est déroulée l'observation; les types de rencontre, afin de situer les dynamiques entre les personnes participantes et les objectifs de ces rencontres; et les sources de TP observées.

Tableau 4.3 Résultats de recherche présentés sous thématiques

Résultat sous thématique		
	Source de tension paradoxale observée	Caractéristique
A. Innover	Propriété différente dans un contexte d'IS et d'innovation technologique	Type de rencontre: Grand projet numérique
	Double mission d'une EÉS : soit de répondre à sa mission sociale tout en ayant une activité économique	Niveau d'analyse: En organisation
	Arrimage d'une IS entre une EÉS et un bailleur de fonds, spécifiquement dans la phase de démarrage d'un projet de grande envergure	Niveau d'observation: Extra-organisationnel
	Arrimage d'une IS entre une EÉS et un bailleur de fonds dans un contexte où les réalités des EÉS ne sont pas totalement prises en compte	Personnes participantes: Ville, organisations et partenaires du Grand projet numérique et LCE
	<i>Membership</i> au sein de LCE	Type de rencontre: Projet de mutualisation Individuelle
	Positionnement de LCE en tant que MO	Niveau d'analyse: En organisation
		Niveau d'observation: Intra-organisationnel
		Personnes participantes: LCE
B. S'organiser	Changements technologiques et d'implantation de nouveaux processus au sein de LCE et de ses organisations-membres	Type de rencontre: Membres Projet plateforme de livraison
	Création d'une MO; volet transfert des informations, communications, modes décisionnels, etc.	Niveau d'analyse: Entre organisations
	Création d'une MO; volet développement stratégique et priorisation des organisations-membres	Niveau d'observation: Inter-organisationnel
		Personnes participantes: Organisations-membres LCE
C. S'adapter	Arrimage d'une MO sur sa trajectoire d'IS et des différents bailleurs de fonds	Type de rencontre: Trello Équipe École
	Création d'une MO et de l'impact que peut avoir son contexte externe sur la vie de réseau des organisations-membres	Niveau d'analyse: En organisation
	Changement d'échelle d'une MO et de l'impact que peut avoir son contexte externe sur sa capacité d'être en mesure d'y arriver	Niveau d'observation: Intra-organisationnel
		Personnes participantes: LCE

4.1.2.1 A. Innover

Les données identifiées comme des TP (voir l'ensemble des résultats à l'Annexe K) dans la thématique « innover » sont les résultats d'observations de trois types de rencontres : Grand projet numérique, Projet de mutualisation et Individuelle. Cette section présente les résultats des données observées affinées, c'est à-dire ayant passé par les étapes 1 à 4 décrites précédemment.

Rencontres du Grand projet numérique

Les rencontres du Grand projet numérique se caractérisent par le niveau d'analyse « en organisation » et mettent en évidence le niveau d'observation « extra-organisationnel » étant donné que les personnes participantes sont majoritairement externes à LCE, soit la Ville, les organisations et partenaires au Grand projet numérique et LCE elle-même. Les TP observées peuvent être regroupées en quatre catégories distinctes afin de mettre en valeur la dynamique complexe que peut susciter un projet innovant à la fois socialement et technologiquement.

La première catégorie est liée à la notion de propriété dans un contexte d'IS et d'IT. Ici, il est question de la plateforme technologique créée dans le cadre du Grand projet numérique, du programme utilisé pour la faire fonctionner et des données qui sont générées par son utilisation. D'une part, l'une des tensions nommées par les organisations participantes au Grand projet numérique était de savoir qui sera propriétaire du programme après son implantation ? Cette question a amené au sein du Grand projet numérique une discussion sur la gestion du programme à court terme, mais surtout, à moyen et long termes. Certaines tensions au niveau du financement de ce type de projet par le bailleur de fonds sont ressorties, à savoir que les organisations participantes n'ont pas d'autre choix que de créer et de mettre en place des projets (une plateforme de mutualisation) avec un modèle d'affaires performant et pérenne étant donné que le financement n'est que sur le court terme (pour la création de la plateforme). D'autre part, ces mêmes organisations ont mentionné vouloir « garder les droits sur [leurs] valeurs » (GrandProjetNumérique_2019_07_25_B); les valeurs étant ici les données générées et récoltées par la plateforme utilisée dans le cadre du Grand projet numérique. Ces échanges spécifiques aux données mettent en évidence les enjeux d'autonomie des organisations participantes au Grand projet numérique en tant qu'entités propres, ainsi que d'appartenance des organisations participantes à un projet ayant une mission, une vision et des valeurs bien définies et distinctes de leur propre organisation. De plus, il est intéressant d'observer le choix du mot « valeur », qui fait ici référence à une valeur sociale et monétaire sur le marché. Les organisations participantes voient donc l'opportunité des valeurs générées par la

plateforme comme une manière de « produire » du capital technologique et social et peut être vue comme une nouvelle activité économique pour certaines de ces EÉS. Ces exemples mettent en évidence la notion de propriété commune des données générées par une plateforme technologique et la dynamique inhérente entre les différentes parties prenantes issue de l'ÉS d'un projet innovant tant socialement que technologiquement subventionné par un bailleur de fonds.

La deuxième catégorie est liée à la notion de double mission d'une EÉS, soit de répondre à sa mission sociale tout en ayant une activité économique. Ici, il est question de la mission même des organisations participantes (étant de l'ÉS) au Grand projet numérique, et dont fait partie LCE, et des tensions qui peuvent émerger étant donné l'identité propre d'une EÉS. Par exemple, en disant que « nourrir les gens qui n'ont pas d'argent ce n'est pas rentable » lors d'une rencontre (GrandProjetNumérique_2019_09_04_A), l'organisation participante met en évidence les enjeux économiques qu'elle éprouve à atteindre sa mission sociale et à offrir ses services à ses usagères et usagers tout en essayant de créer un outil technologique qui viserait, à première vue, à faciliter l'atteinte de cette mission sociale. L'outil a un coût que ses usagères et usagers ne peuvent absorber. Alors, comment l'organisation peut-elle offrir son service sans leur transférer le coût tout en assurant le fonctionnement et l'usage de son outil? Dans le contexte du Grand projet numérique, étant donné son caractère innovant socialement et technologiquement, il devient difficile d'atteindre ces standards et ces normes (système d'information, main-d'œuvre qualifiée, etc.) rapidement sans devoir déboursier un montant important et supplémentaire à leur budget de fonctionnement, et d'assurer un modèle d'affaires viable pour cette nouvelle plateforme. Cet exemple met en évidence la déconnexion entre les réalités des EÉS qui visent à réaliser une IS dans un contexte d'IT et celles du bailleur de fonds qui la subventionne. De plus, l'exemple montre bien la dynamique tendue entre l'objectif non lucratif, soit d'assurer un service à un groupe d'usagères et usagers dans le besoin, et l'objectif lucratif de mettre en place un outil technologique qui doit être rentable financièrement pour assurer sa pérennisation et son usage dans le temps.

La troisième catégorie est liée à la notion d'arrimage d'une IS entre une EÉS et un bailleur de fonds, spécifiquement dans la phase de démarrage d'un projet de grande envergure (c'est-à-dire avec plusieurs millions de dollars et plusieurs organisations participantes, tant partenaires qu'expertes et experts de milieux divers). Ici, il est question de tensions démontrant bien le décalage entre le fonctionnement interne des deux parties prenantes (le bailleur de fonds et l'organisation participante). D'une part, il est demandé aux EÉS de s'intégrer au mode de fonctionnement (processus, comités) et d'utiliser des outils

managériaux (programmes, logiciels) du bailleur de fonds. Cette demande est vue par le bailleur comme une manière de « faciliter » la gestion du Grand projet numérique et d'outiller les EÉS. Toutefois, certaines tensions émanent au cours de l'implantation du projet puisque ces modes de fonctionnement et outils managériaux ne sont pas adaptés au fonctionnement des organisations (réalités internes : technologie, ressources humaines dédiées au projet, etc.) et surtout, puisqu'ils ne sont utilisés que pour le Grand projet numérique et non pour les activités régulières de l'organisation. De plus, la mise en place de certains processus et comités, supposés « aider » les organisations participantes avec des expertises complémentaires et spécifiques, sont mis en place de manière tardive dans l'avancement du projet, créant ainsi un décalage entre les ressources disponibles et l'aide demandée par les organisations. Par ailleurs, les organisations participantes ont mentionné la nécessité d'avoir une entité porteuse afin d'assurer l'intégration globale de l'ensemble des différentes parties de la plateforme du Grand projet numérique. Comme mentionné, chacune des organisations participantes au Grand projet numérique sont invitées, au lancement du projet, à créer leur propre « petite plateforme » autonome. Par exemple, la plateforme de mutualisation de LCE s'insère dans cette vision. En revanche, bien que les organisations participantes adhèrent à l'idée de produire des « petites plateformes » répondant à leurs besoins spécifiques, elles identifient rapidement l'importance d'avoir une vision commune afin de former un tout technologique cohérent et facile d'utilisation tant pour les usagères et usagers que pour les organisations participantes. Plusieurs échanges mettent en évidence des tensions vécues entre la notion d'appartenir à un projet porteur tel que le Grand projet numérique tout en voulant satisfaire leur autonomie et leur indépendance quant à l'obtention d'un produit technologique qui réponde à leurs besoins. Ces exemples illustrent le décalage entre les réalités et les modes de fonctionnement qui peuvent subsister dans la dynamique « bailleurs de fonds et EÉS ». De plus, ils mettent en lumière la dynamique d'appartenance à un projet (ou à un groupe d'organisations) ayant une mission, une vision et des valeurs propres et devant en même temps laisser place à l'autonomie des différentes organisations qui en font partie et qui ont aussi une mission, une vision et des valeurs propres.

La quatrième catégorie est la notion d'arrimage d'une IS entre une EÉS et un bailleur de fonds dans un contexte où les réalités de ces EÉS ne sont pas totalement prises en compte. Ici, il est question de tensions quant à la compréhension des besoins des organisations participantes et de la flexibilité des critères et des normes imposées par le Grand projet numérique. Par exemple, lorsque que l'organisation mentionne « la distinction entre les besoins de LCE et ceux du Grand projet numérique » (GrandProjetNumérique_2019_10_16_B), il faut comprendre que le projet de mutualisation, qui s'inscrit

dans le Grand projet numérique, ne répond peut-être pas en totalité aux besoins de LCE. Ainsi, LCE se retrouve à devoir ajuster et adapter son projet pour répondre aux critères du bailleur de fonds. Cet élément teinte le projet de mutualisation tout au long de son développement puisqu'il doit répondre à la fois aux besoins des organisations-membres de LCE et aux critères du Grand projet numérique. Un second exemple est celui où l'organisation mentionne son retard dans l'avancement de son volet du Grand projet numérique et que « ça impacte la gestion du projet de plateforme et la consultation des membres [les organisations-membres de LCE] » (GrandProjetNumérique_2020_04_01_A). Cette même tension, liée plutôt ici à l'échéancier et l'avancement du bailleur de fonds, impacte le développement du projet de la plateforme de mutualisation et, par le fait même, l'implication des organisations-membres de LCE. Cette dernière, ayant été choisie comme représentante d'un réseau de membres, a été bloquée et ralentie dans le processus de coconstruction de son projet en raison du processus même qui lui est imposé. Un troisième exemple est celui où LCE mentionne au bailleur de fonds « nous n'avons pas avancé » (GrandProjetNumérique_2019_10_16_A), en parlant ici de l'avancement de son volet. Encore une fois, cet exemple montre bien le décalage entre la réalité d'une organisation et ses priorités (contexte propre à LCE qui doit à ce moment précis embaucher une ressource à l'interne pour assurer la gestion du projet de mutualisation) et l'échéancier imposé par le bailleur de fonds qui ne tient pas compte de la réalité de l'organisation subventionnée. D'ailleurs, à cette époque, LCE était en train de se déployer à travers la province et d'embaucher plusieurs ressources afin de rendre possible ce changement d'échelle et le développement de son programme dans les écoles. Ces exemples mettent en évidence le décalage entre les besoins réels du milieu de l'ÉS et l'aide offerte par un bailleur de fonds et les impacts que cela peut avoir sur le développement du projet auquel ces deux parties sont affiliées, mais également à l'interne pour l'organisation participante. Il est aussi intéressant de noter que le dernier exemple montre bien la nécessité que peuvent avoir les EÉS de jumeler plusieurs IS en même temps pour être en mesure d'assurer le fonctionnement économique (et donc social) de leurs missions de base.

Rencontres Projet de mutualisation et Individuelle

Les rencontres du Projet de mutualisation et Individuelle se caractérisent par le niveau d'analyse « en organisation » et mettent en évidence le niveau d'observation « intra-organisationnel » puisque les personnes participant aux rencontres viennent seulement de l'équipe de LCE. Les TP observées peuvent être regroupées en deux catégories distinctes pour mettre en valeur la dynamique complexe que peut susciter un projet à la fois innovant socialement et technologiquement.

La première catégorie est la notion de *Membership*³⁰ au sein de LCE. Ici, il est question de tensions liées au développement du *Membership* des organisations-membres du réseau de LCE et ce, en parallèle du développement de la plateforme technologique de mutualisation et, par le fait même, de la participation au Grand projet numérique. Par exemple, il existe une tension concernant une organisation non-membre du réseau de LCE et faisant partie de l'ÉS qui est en train de se positionner avec une offre de service semblable à celle du projet de mutualisation proposé par LCE. En participant au Grand projet numérique, LCE s'établit à travers la concurrence et développe son *Membership* afin de rejoindre de futures organisations-membres ayant un fort potentiel pour son réseau. Lorsqu'elle dit : « s'ils sont capables tant mieux, si non, LCE va reprendre le volet à plus grande envergure » (Mutualisation_2020_05_07_A), LCE explicite bien ici la plus-value d'appartenir au Grand projet numérique et à son réseau de membres puisque les possibles de développement sont décuplés. Cet exemple met également en évidence la stratégie de développement du *Membership* pour faciliter le changement d'échelle du projet de mutualisation, qui est ici la clé de voûte pour assurer la viabilité du projet dans le temps. Un second exemple témoigne de cette force du réseau : « plusieurs organisations qui travaillent en sécurité alimentaire restent toutes seules quand ça va bien, mais quand elles rencontrent des difficultés, elle se regroupent » (Mutualisation_2020_05_07_B). Ici, LCE fait référence tant à son historique (l'origine de sa fondation) qu'à la réalité auxquelles font face les actrices et acteurs en sécurité alimentaire au moment de prononcer ces mots. Il faut rappeler qu'en mai 2020, le Québec est frappé de plein fouet par la pandémie de COVID-19 et que le secteur de la sécurité alimentaire dont font partie plusieurs organisations-membres de LCE est activement sollicité par diverses instances gouvernementales et municipales pour répondre aux besoins de la population qui ont augmenté (accroissement de la précarité financière, pertes d'emploi, etc.). Ainsi, plusieurs organisations qui n'étaient pas membres du réseau LCE vont y adhérer temporairement. D'ailleurs, une catégorie de membre temporaire a été créée à cet effet. Il est donc intéressant de soulever la différence entre le désir, d'un côté, d'appartenir à un réseau fort (et de profiter de sa force) dans des moments importants afin de s'organiser ensemble pour répondre à une demande, et le non-intérêt, de l'autre côté, pour un projet de mutualisation et de partage de ressources qui peut être vu plutôt comme une manière de développer l'autonomie économique des organisations (qui permet d'ajouter un volet à leur activité économique). Ces exemples montrent bien la dynamique

³⁰ Terme utilisé par LCE.

entre une IS et une IT lorsqu'elle est mise sous la loupe du développement du *Membership* au sein d'une entreprise d'ÉS.

La deuxième catégorie de TP est la notion de positionnement de LCE en tant que MO. Ici, il est question de mettre en évidence la position de LCE comme représentante des voix de ses organisations-membres, soit en exprimant leur « volonté » auprès des parties prenantes telles que les bailleurs de fonds, les organisations et partenaires participant.es au Grand projet numérique. Par exemple, lors d'une rencontre de travail, il est mentionné que « LCE est le chef d'orchestre [du projet de mutualisation] » (Mutualisation_2020_04_23_A) et qu'elle représente « l'expression de la volonté de [ses] membres » (Mutualisation_2020_04_23_C). Ces deux exemples sont importants puisque, d'un côté, LCE est valorisée et a été choisie pour participer au Grand projet numérique précisément pour cette raison : comme organisation représentante de plusieurs organisations, elle centralise les voix de toutes et tous et s'assure de les porter au nom même des autres organisations participantes au Grand projet numérique. De l'autre côté, comme mentionné précédemment, la lourdeur administrative des normes et standards imposées par le bailleur de fonds provoquent un frein à la coconstruction de la plateforme de mutualisation et à l'implication des organisations-membres dans son développement. Ces exemples mettent en évidence les enjeux liés à la nature même de LCE en tant que MO et représentante de ses organisations-membres et de son rôle au sein du Grand projet numérique, tout en soulignant l'importance que peut avoir le développement d'un projet socialement et technologiquement innovant.

4.1.2.2 B. S'organiser

Les données identifiées comme TP (voir l'ensemble des résultats à l'Annexe L) et se retrouvant dans cette thématique de « s'organiser » sont les résultats d'observations appartenant à deux types de rencontres : Membres et Projet de Plateforme de livraison. Cette section présente les résultats des données observées affinées (donc ayant passé par les étapes 1 à 4).

Rencontres Membres et Projet Plateforme de livraison

Les rencontres des Membres et du Projet de Plateforme de livraison se caractérisent par le niveau d'analyse « entre organisations » et mettent en évidence le niveau d'observation « inter-organisationnel » étant donné que les participantes aux rencontres viennent des organisations-membres et de LCE. Les TP

observées peuvent être regroupées en trois catégories distinctes afin de mettre en valeur la dynamique complexe que peut susciter un projet innovant à la fois socialement et technologiquement.

La première catégorie est la notion de changements technologiques et d'implantation de nouveaux processus au sein de LCE et de ses organisations-membres. Ici, il est spécifiquement question du Programme de Livraison à domicile, programme intimement lié à celui de la mutualisation. Les organisations-membres questionnent l'implantation de nouveaux outils technologiques afin de s'arrimer à la plateforme de commande de repas. Par exemple, « trois [organisations-membres] ont déjà un outil transactionnel, dont deux pour des repas congelés » (Membres_2020_04_01_A). Comme mentionné lors des échanges, plusieurs membres qui offrent déjà un service similaire ont des outils transactionnels performants et adaptés à leur organisation (et donc, à leurs besoins spécifiques). Ainsi, en adhérant à la nouvelle plateforme de commande à domicile, elles devront adapter, voire changer leurs outils pour utiliser le nouveau, et donc déboursier des montants supplémentaires (pour l'outil, la formation, l'implantation, etc.). Il est également question du programme de repas dans les écoles, qui est encore une fois intimement lié au projet de mutualisation. Les organisations-membres questionnent le langage de programmation utilisé pour la plateforme, qui la rend difficile à utiliser de manière autonome étant donné que les organisations-membres doivent elles-mêmes intégrer les données quotidiennement (recettes accessibles, liste de repas quotidiens, etc.). À ce sujet, une organisation-membre mentionne que « [l'] utilisation du langage Laravel comme codage impacte les chances de modifier par toi-même derrière la plateforme » (Membres_2020_04_12_A). Il y a une perte d'autonomie pour l'organisation-membre, puisque c'est la MO qui a dorénavant la charge de l'outil de la plateforme (et du fournisseur externe). Il y a donc l'ajout d'une entité intermédiaire entre la plateforme (et son fournisseur) et l'organisation-membre. De plus, l'usage d'une plateforme technologique est vu comme un risque par les organisations-membres qui n'ont pas encore d'outil similaire et même une barrière à l'utilisation du service alimentaire auprès de certaines écoles dans des communautés plus défavorisées (enjeu d'accès à des outils technologiques, paiement en ligne par carte de crédit, etc.). Ces exemples mettent en évidence les enjeux liés aux changements organisationnels et technologiques tant au sein des organisations-membres qu'auprès de leurs clientèles. De plus, ils permettent de souligner les dynamiques décisionnelles au sein d'une MO et de quelle manière sont prises en compte les identités propres des organisations-membres qui la constituent.

La deuxième catégorie de TP est la notion de création d'une MO; volet transfert des informations, communications, modes décisionnels, etc. Ici, il est question des moyens pris pour faciliter le transfert d'information entre les organisations-membres du réseau et entre la MO et ses organisations-membres. Ce point a été abordé lors d'une rencontre annuelle de la MO et a été soulevé par les organisations-membres. Le réseau, qui s'étend sur l'ensemble de la province, doit s'assurer que l'information circule de manière fluide entre les instances décisionnelles (au sein du conseil d'administration de LCE) et les opératrices et opérateurs de son réseau. De plus, lorsque la MO veut consulter ses organisations-membres, elle doit trouver un moyen efficace de le faire, puisqu'elle a un réseau de membres répartis sur un large territoire et déjà surchargés par leurs activités et leur gestion quotidienne. Une tension s'exerce sur le fait que le réseau est majoritairement représenté par les membres d'une grande ville versus ceux et celles d'autres villes de la province qui doivent notamment se déplacer pour les rencontres annuelles, par exemple. La question suivante est donc soulevée : comment trouver un juste milieu pour montrer à l'ensemble du réseau que chaque membre a la même valeur? Une autre tension a été soulevée lors de la mise en place des rencontres en mode virtuel (amenées par le contexte de la pandémie de la COVID-19). Lors de ces rencontres, la communication entre les représentantes et représentants des organisations-membres était confuse puisque les gens se coupaient la parole en tentant d'intervenir. En conséquence par exemple, certaines personnes ne terminent pas leurs phrases ou leurs idées, et d'autres prennent la parole beaucoup plus souvent, etc. Ce rapport vient renverser l'espace démocratique qui est supposé exister lors des échanges et de la prise de décision dans le contexte habituel des EÉS, et surtout, cela limite la coconstruction des idées. Ces exemples de tensions exposent bien la complexité identitaire d'une MO et la diversité de son réseau d'organisations-membres. Cette dynamique est mise encore plus en évidence par l'effet des rencontres virtuelles (même si elles viennent répondre à des enjeux d'accessibilité) et montre bien l'impact que peut avoir l'intégration de nouvelles technologies sur les modalités décisionnelles qui suivent habituellement un processus démocratique (opposé à un mode hiérarchique).

La troisième catégorie de TP est la notion de création d'une MO; volet développement stratégique et priorisation des organisations-membres. Ici, la tension entoure la création des normes de standardisation qui influencent le développement stratégique du programme dans les écoles, lequel est intimement lié au développement du projet de mutualisation. L'enjeu tourne autour des critères de sélection des organisations-membres qui ont la priorité en fonction des écoles choisies, et de déterminer qui est la mieux placée pour répondre aux besoins de l'école en question. Dans la mise en place de ce processus, la MO et ses organisations-membres discutent des critères d'attribution qui permettent de déterminer

pourquoi un membre serait choisi plutôt qu'un autre? Les enjeux observés concernent l'appropriation de « territoire d'ancienneté » (Membres_2020_05_19_D) par certaines organisations-membres qui ont déjà des partenariats auprès d'écoles et l'attribution de ces territoires. La décision prise est que l'attribution doit se faire en fonction du membre le plus proche et qui est en mesure de répondre aux besoins de l'école. Ce choix qui doit être fait et qui « sert de guide » (Membres_2020_05_19_D) montre bien l'importance de l'ancrage territorial des EÉS. Toutefois, la tension met en évidence la notion de performance à laquelle doivent répondre les organisations-membres si elles veulent faire partie du Programme École LCE. Cet exemple de mise en place d'un processus de sélection illustre bien les tensions qui surgissent lorsqu'une MO tente d'implanter des processus qui répondent aux besoins et réalités de chacun de ses membres tout en essayant d'uniformiser les manières de fonctionner pour guider et faciliter les processus décisionnels. De plus, l'exemple met très bien en évidence la réalité des EÉS et les enjeux qu'elles peuvent rencontrer si elles sont amenées à tendre vers un changement d'échelle (individuelle ou à l'intérieur d'un réseau) et d'atteindre un niveau de performance uniformisé pour l'ensemble des autres membres du réseau auquel elles adhèrent.

4.1.2.3 C. S'adapter

Les données identifiées comme TP (voir l'ensemble des résultats à l'Annexe M) et se retrouvant dans la thématique « s'adapter » sont les résultats d'observations appartenant à trois types de rencontres : Trello, Équipe et École. Cette section présente les résultats des données observées affinées, c'est-à-dire ayant passé par les étapes 1 à 4.

Rencontres Trello, Équipe et École

Les rencontres Trello, Équipe et École se caractérisent par le niveau d'analyse « en organisation » et mettent en évidence le niveau d'observation « intra-organisationnel » étant donné que les personnes participant aux rencontres sont membres de l'équipe de la MO, LCE. Les tensions paradoxales observées peuvent être regroupées en quatre catégories distinctes qui mettent en valeur la dynamique complexe que peut susciter l'adaptation d'un projet innovant socialement lorsque ce dernier doit jongler avec son contexte externe et la réalité de MO. Pour cette dernière thématique, les catégories choisies présentent de manière plus prononcée les enjeux découlant de la pandémie de la COVID-19.

La première catégorie est la notion d'arrimage d'une MO avec différents bailleurs de fonds, alors qu'elle est sur sa trajectoire d'IS. Ici, il est spécifiquement question de la réalité de la MO, en tant qu'EÉS, et de la manière dont elle doit répondre à différents critères et exigences venant des subventionneurs. Cette réalité a été accentuée lorsque la pandémie de la COVID-19 et la crise sanitaire qu'elle a engendré se sont accentuées. D'un côté, les besoins de la population (clientèles et usagères et usagers des organisations-membres) ont explosé; de l'autre côté, une nouvelle aide gouvernementale (municipale, provinciale, fédérale) spécifique pour ces besoins est devenue accessible aux différentes organisations offrant une aide spécifique comme l'accès à la sécurité alimentaire. LCE a dû se [re]positionner rapidement et s'adapter à la situation pour répondre à la nouvelle réalité de ses organisations-membres et ainsi s'assurer que les deux, MO et organisations-membres, soient disposées à saisir les opportunités offertes. Cette période a amené son lot de défis et d'enjeux chez les organisations-membres et les membres de l'équipe de LCE en sont le porte-voix. Par exemple, aux débuts de la pandémie (mars 2020), il y a un « manque de fonds pour une grande majorité des membres » (Équipe_2020_03_23), ce qui les empêche de répondre rapidement à la demande tant de leur clientèle habituelle que nouvelle. À l'opposé, lorsque l'aide financière est devenue disponible, le défi rencontré par des organisations-membres est que cet « argent accessible » ne l'est en fait que pour une municipalité ou une ville spécifique : « les fonds sont seulement pour les membres de [la ville] » (Équipe_2020_04_08). Ainsi, ce qui faisait la force d'un réseau transrégional (dépôt de demande centralisée et conjointe, entraide entre les organisations-membres face à des réalités communes, etc.) se fragilise par la distribution des aides financières réparties par région (selon les réalités et besoins spécifiques) et n'est plus un seul et unique réseau territorial (comme la vision de LCE). LCE s'est rapidement retrouvée à jouer un rôle d'intermédiaire entre les différents paliers de pouvoirs publics et son réseau d'organisations-membres, ce qui est vu comme une opportunité pour ces dernières d'avoir une « répondante » vers qui elles peuvent se tourner. Toutefois, LCE a vite dû se familiariser avec les caractéristiques de chaque aide financière et surtout, se maintenir à jour individuellement « par petits territoires ». Cette situation a poussé LCE à se questionner sur son positionnement dans l'écosystème de la sécurisation alimentaire par rapport aux différents actrices et acteurs. Plus spécifiquement, elle questionne son rôle comme représentante de plusieurs organisations en tant que réseau d'organisations, de ses membres : « qui est le porteur de solution? [Nous] ou [nom de la ville]? » (Équipe_2020_04_29). Ces exemples mettent en évidence les enjeux liés à la manière dont une MO, lancée sur sa trajectoire d'IS, s'adapte à son contexte externe et s'arrime aux exigences des bailleurs de fonds afin que ses organisations-membres répondent rapidement et adéquatement à la crise sanitaire qui est en train de voir le jour. De

plus, ils permettent de souligner les dynamiques internes au sein d'une MO et la manière de prendre en compte les identités propres des organisations-membres qu'elle rassemble.

La deuxième catégorie de TP est la notion de création d'une MO et de l'impact que peut avoir son contexte externe sur la vie de réseau des organisations-membres. Ici, il est spécifiquement question de mettre en valeur les enjeux rencontrés par la MO et ses organisations-membres dans le développement de services adaptés tant à leurs besoins et réalités qu'à ceux de la population en cette période de crise sanitaire. Par exemple, lorsque le fonds « Nous sommes ensemble » (**Chapitre 3**) a été créé afin de recevoir les dons destinés aux familles touchées par la pandémie liée à la COVID-19, l'équipe de LCE était bien consciente que toutes ses organisations-membres n'offrent pas des services de repas destinés aux familles, et encore moins durant cette période. Cet enjeu a été soulevé à l'occasion d'une rencontre : « il y a une distribution de l'argent aux membres actuellement, mais il y a un enjeu pour la population qui entre dans "autre" que famille; alors, que faisons-nous? » (Trello_2020_04_30_B). Malheureusement, les critères spécifiques de ce fonds doivent être respectés et l'équipe doit trouver une source financière autre pour les services complémentaires. Un second exemple est celui où une organisation-membre s'est servie d'une application de livraison déjà existante (concurrente et non issue de l'ÉS) pour faciliter la distribution de repas et ce, indépendamment de l'évolution du Projet de Plateforme de livraison. Cette situation montre bien que ce qui peut être vu comme une plus-value du réseau LCE, est, en situation d'urgence, lourd et moins adapté au contexte et à la réalité individuelle des organisations-membres étant donné le temps de développement plus long. Cet élément est également perceptible lorsque les membres de l'équipe LCE reviennent sur l'ambiance d'un conseil d'administration : « [i]ls ont parlé de leur situation plutôt que de celles des autres. » (Équipe_2020_03_26). Encore une fois, il est possible de constater que l'urgence de la situation liée à la pandémie a pour effet de recentrer les organisations-membres sur leurs réalités et besoins et de consolider leurs services (et de les adapter au besoin). Cet état, qu'il est possible de caractériser comme une « onde de choc », est venu ébranler temporairement la vie de réseau de la MO. Ces exemples montrent bien que cette onde de choc est accentuée par le contexte externe de l'écosystème (les organisations-membres doivent s'adapter à de nouvelles réalités financières, humaines, sociales, etc.) et par le contexte externe de la MO (elle-même doit s'adapter aux changements de l'écosystème et n'est plus en mesure d'assurer son offre de service à son réseau).

La troisième catégorie de TP est la notion de changement d'échelle d'une MO et de l'impact que peut avoir son contexte externe sur sa capacité à y arriver. Ici, il est spécifiquement question de l'impact qu'a eu la

pandémie sur le développement des projets en cours au sein de LCE mais également auprès de ses organisations-membres et des répercussions que ces changements ont eu sur leur développement économique. Par exemple, le Programme École est celui qui est le plus affecté par la situation liée à la COVID-19. Du côté de la MO, le programme doit continuer d'exister (il est modifié pour répondre aux besoins des usagères et usagers, tant les familles que les organisations-membres), mais son volet « mesure d'impact » est lourdement touché étant donné que LCE doit être accompagnée par la Direction de la santé publique (DSP) et que cette dernière chapeaute l'étude³¹. LCE mentionne que « ça va être difficile de parler avec des gens de la DSP d'ici les prochains mois » (École_2020_03_21). Cette situation révèle plusieurs éléments : l'expertise exigée par les bailleurs de fonds n'est souvent pas présente à l'interne des organisations subventionnées; la crise sanitaire vient ralentir, et même arrêter plusieurs projets ou volets de projet en développement, qui eux-mêmes répondent à des besoins sanitaires spécifiques; et etc. LCE doit donc faire appel à une expertise externe et engager des coûts supplémentaires pour ce projet qui a une visée à grande échelle à moyen et long termes pour la MO et son réseau. Du côté des organisations-membres, le Programme École est considéré pour plusieurs comme une « vache à lait » permettant d'augmenter leurs revenus par la production alimentaire et de développer leur activité et leur indépendance économique. Le cas du Programme École est intéressant puisque pendant un certain laps de temps, les écoles seront fermées pour des raisons de sécurité publique. Certaines organisations-membres ont donc modifié leur offre en conséquence et desservi de nouvelles usagères et de nouveaux usagers en situation de vulnérabilité. D'ailleurs, de nouvelles enveloppes financières ont été rendues disponibles au palier municipal, mais lorsque cette nouvelle offre n'est pas renouvelée, ou risque de ne pas l'être, les membres de l'équipe de LCE se questionnent : « Qu'est-ce qui se passe avec l'aide pour les [nouvelles offres]? Peut-être est-ce que ça aura des conséquences sur la surproduction ou la production des membres qui avaient ces contrats » (Équipe_2020_04_20). Cette situation montre à quel point LCE et son réseau doivent s'adapter à la situation afin d'assurer la viabilité de son volet économique. Étant donné que les organisations-membres sont organisées pour assurer le volet social de leur mission (les expertises, les équipements, les ressources humaines), il est intéressant de voir que malgré la situation urgente dans laquelle se trouve le Québec à ce moment, le réseau LCE est dépendant, dans une certaine mesure, des fonds alloués par les subventionneurs. Malgré leurs ambitions, LCE et ses organisations-membres se retrouvent pendant plusieurs mois dans un espace-temps où leur désir de changement d'échelle est mis sur pause, voguant entre ce qu'elles connaissent le mieux, une gamme de services adaptés en sécurité

³¹ La raison pour laquelle la DSP chapeaute l'étude de mesure d'impact est que le Programme École pourrait être déployé à plus grande échelle sur le territoire du Québec; d'où sa version pilote sur certains territoires.

alimentaire, et ce qu'elles espèrent le plus, une autonomie financière à la hauteur de leur vision. Un autre exemple montre à quel point l'écosystème de la sécurisation alimentaire est chamboulé par la situation malgré qu'il soit bien ficelé depuis plusieurs années. Le réseau des organisations de ce secteur est « un petit monde » et bien que beaucoup d'organismes offrent des services similaires, les territoires sont souvent perçus comme « des chasses gardées ». Il est donc intéressant de voir apparaître de nouveaux joueurs, concurrents au réseau LCE, mais pas seulement, au cours de cette période critique comme le soulignent les membres de l'équipe LCE : « [le nouveau joueur] qui produit des repas [...] prend des opportunités qui sont habituellement des clientèles cibles des membres » (Équipe_2020_04_07). Cet exemple met en évidence que malgré un écosystème tissé bien serré et un intérêt prononcé pour mettre en valeur les organisations issues de l'ÉS et les organismes communautaires, l'atteinte des objectifs économiques prédomine. Cet aspect est d'autant plus amplifié lorsque la population se retrouve dans un contexte de crise sanitaire et où l'urgence est de donner accès à des repas abordables à des personnes en situation de vulnérabilité. Ces exemples mettent en évidence les enjeux stratégiques et économiques que rencontrent LCE et ses organisations-membres pendant les premiers mois de la pandémie liée à la COVID-19 et leur manière de s'adapter en fonction de leur désir, malgré tout, de changer d'échelle. Les exemples choisis ne sont toutefois pas représentatifs de l'ensemble du réseau LCE : certaines organisations ferment leurs portes puisqu'il n'est plus « économiquement rentable » de prendre les aides accessibles, telle que la Prestation canadienne d'urgence (PCU). Toutefois, les mêmes dynamiques reviennent entre la MO et son contexte (comment elle se positionne et garde en tête sa vision de changement d'échelle pour son réseau) et entre les organisations-membres et leur environnement externe (comment elles assurent leur viabilité économique plutôt que leur aspiration à changer d'échelle).

4.2 Analyse des résultats

L'analyse des résultats présentée dans cette section reprend les trois thématiques ayant permis de relever les TP du cas de LCE, mais en les mettant cette fois-ci sous la loupe de la perspective du paradoxe tel que présenté au **Chapitre 1**. Ainsi, en reprenant les thématiques Innover, S'organiser et S'adapter sous l'angle des catégories des paradoxes, l'objectif est de mettre en évidence les éléments clés liés aux TP spécifiques à une IS au sein d'une MO en tant qu'EÉS.

4.2.1 Rappel théorique

Pour faciliter la compréhension de l'analyse des résultats dans ce chapitre, voici un résumé du cadre théorique dominant dans ce projet de recherche : la perspective du paradoxe (et ses catégories selon le

modèle de Smith et Lewis, 2011) et plus spécifiquement, les TP qui y sont générées. Le Tableau 4.4 présente un résumé de cette perspective.

Tableau 4.4 Résumé • Perspective du paradoxe en organisation

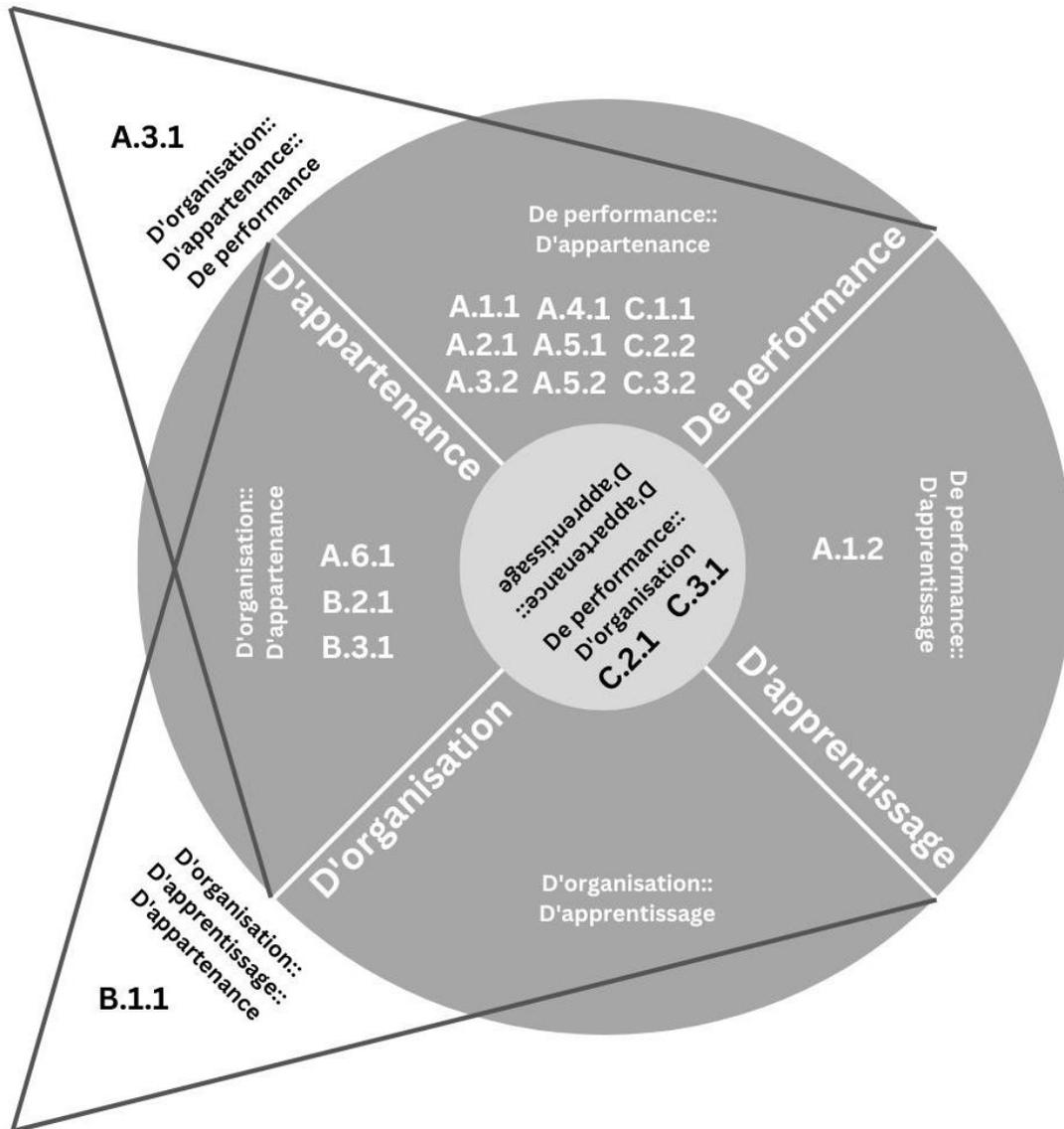
Perspective du paradoxe selon Smith et Lewis (2011)	
Création d'un modèle avec quatre catégories de paradoxe reprenant les activités essentielles d'une organisation.	
Paradoxe	Description du paradoxe
Paradoxe d'appartenance	L'identité promeut les tensions qui sont entretenues entre les individus et la collectivité et entre les rôles, les valeurs et les appartenances en compétition.
Paradoxe d'apprentissage	Les efforts d'ajustement, de renouvellement, de changement et d'innovation engendrent les tensions entre la construction et la destruction du passé pour créer l'avenir.
Paradoxe d'organisation	Structurer et diriger favorise la collaboration et la compétition, l'autonomie et le contrôle, la maîtrise et la flexibilité.
Paradoxe de performance	La pluralité encourage les objectifs multiples concurrents puisque les parties prenantes recherchent des succès organisationnels divergents.

Source : Smith et Lewis, 2011, p. 383; Vas et Guilmot, 2017

4.2.2 Présentation des tensions paradoxales observées

Cette section présente les tensions paradoxales observées selon les trois thématiques établies précédemment : Innover, S'organiser et S'adapter. La Figure 4.2 représente l'ensemble des résultats sous les catégories de TP de Smith et Lewis (2011).

Figure 4.2 Schéma des tensions paradoxales observées dans le cas LCE



*Il est à noter que l'identification de ces tensions paradoxales a été fait en fonction du classement initial (voir les Annexes K, L et M) et que ces résultats restent tout de même « une question d'interprétation ». De plus, les résultats ont été validés par concordance inter-juges (soit par les trois membres du jury ayant évalué ce mémoire).

4.2.2.1 A. Innover

La section Innover fait référence aux deux types de rencontres identifiées sous cette thématique : celles liées au Grand projet numérique (voir Tableau 4.6) et celles liées au Projet de mutualisation et Individuelle

(voir Tableau 4.7). Cette section vise à mettre en évidence les tensions que la MO vit dans le contexte spécifique de son projet de mutualisation et de sa plateforme technologique.

Grand projet numérique

Les résultats d'analyse (Tableau 4.6) du type de rencontre Grand projet numérique mettent en évidence que la MO se retrouve majoritairement en présence de tensions générées par des dyades dominées par trois paradoxes organisationnels : de performance et d'appartenance ainsi que d'appartenance et d'organisation. Il y a également présence d'une triade, dominée par trois paradoxes organisationnels : d'appartenance, d'organisation et de performance.

Tout d'abord, en se fiant à la source de TP observée [A.1], une première dyade met en évidence le paradoxe d'appartenance et le paradoxe de performance. Tel qu'expliqué précédemment, cet exemple fait ressortir la dynamique tendue entre la mission non lucrative et l'objectif lucratif attendu de la plateforme technologique au sein du Grand projet numérique. Cet outil technologique doit être À LA FOIS rentable financièrement afin d'assurer sa pérennité financière dans le temps ET répondre aux besoins des différentes parties prenantes du milieu (membres utilisatrices et utilisateurs ainsi que les organisations participantes au Grand projet numérique) afin d'assurer la pérennisation de son usage dans le temps. Une deuxième dyade met en évidence le paradoxe d'apprentissage et le paradoxe de performance. Tel qu'expliqué précédemment, cet exemple fait ressortir la dynamique tendue lors de la création de la plateforme technologique au sein du Grand projet numérique. Plus précisément, entre le fait que la plateforme doit À LA FOIS être innovante socialement et technologiquement (répondre aux besoins des membres et du milieu) ET être performante tout en répondant aux critères, exigences et normes du bailleur de fonds.

Ensuite, en se fiant à la source de tension paradoxale observée [A.2], une dyade met en évidence le paradoxe d'appartenance et le paradoxe de performance. Tel qu'expliqué précédemment, cet exemple fait ressortir la dynamique tendue lorsqu'il est question de la propriété des données générées par la plateforme technologique. D'une part, les données doivent À LA FOIS répondre à une gouvernance partagée (principes de gestion des données, rôles et responsabilités) et réfléchi de manière tant collective qu'individuelle (en fonction du Grand projet numérique et des organisations participantes ayant chacune leur volet de plateforme) ET répondre à une vision tant à court qu'à long termes (dans le développement du projet de mutualisation et du Grand projet numérique).

Aussi, en se fiant à la source de TP observée [A.3], une première triade met en évidence le paradoxe de performance, le paradoxe d'organisation et le paradoxe d'appartenance. Tel qu'expliqué précédemment, cet exemple fait ressortir la dynamique tendue lorsqu'il est question de la mise en place de modes de fonctionnement (processus internes, comités) et outils managériaux (programmes, logiciels) qui doivent À LA FOIS répondre aux critères de performance et d'efficacité du bailleur de fonds ET répondre aux différents besoins et réalités des organisations participantes au Grand projet numérique (issue de l'ÉS) ET répondre aux exigences imposées par le bailleur de fonds. Un deuxième exemple met en évidence une dyade avec le paradoxe d'appartenance et le paradoxe de performance. Comme expliqué précédemment, la plateforme du Grand projet numérique est composée de « petites plateformes » produites par les organisations participantes. Cet élément fait ressortir la dynamique tendue au niveau du Grand projet numérique qui doit À LA FOIS répondre à une vision collective du projet qui est déterminée en fonction des différentes parties prenantes porteuses qui ont chacune leur propre vision ET répondre aux exigences imposées par le bailleur de fonds qui lui-même tente de garder des directives simples (pour répondre à l'ensemble des partenaires) mais qui sont complexes et peu compréhensibles par les organisations participantes étant donné le manque d'expertise à l'interne des organisations.

Finalement, en se fiant à la source de TP observée [A.4], une dyade met en évidence le paradoxe d'appartenance et le paradoxe de performance. Tel qu'expliqué précédemment, cet exemple fait ressortir la dynamique tendue lorsqu'il est question de modifier le projet de mutualisation qui doit À LA FOIS répondre aux exigences du bailleur de fonds et aux besoins des futures utilisatrices et futurs utilisateurs de la plateforme technologique ET répondre aux exigences de LCE et de ses organisations-membres tout en respectant la vision commune du Grand projet numérique.

Tableau 4.5 Catégorie de paradoxe • Grand projet numérique

Type de rencontre	Niveau d'analyse	Niveau d'observation	Personne participante
Grand projet numérique	En organisation	Extra-organisationnel	Ville, organisations et partenaires Grand projet numérique et LCE
Source de tension paradoxale observée	Catégorie de paradoxe	Dynamique de tension	
A.1 Double mission d'une EÉS: soit de répondre à sa mission sociale tout en ayant une activité économique	A.1.1 À LA FOIS le paradoxe d'appartenance ET le paradoxe de performance	Être en mesure d'identifier des objectifs communs lorsque les acteurs négocient leurs identités individuelles TOUT EN satisfaisant les exigences sociales et professionnelles.	
	A.1.2 À LA FOIS le paradoxe d'apprentissage ET le paradoxe de performance	Être en mesure de renforcer ses capacités pour l'avenir TOUT EN assurant son succès dans le présent.	
A.2 Propriété différente dans un contexte d'IS et d'innovation technologique	A.2.1 À LA FOIS le paradoxe d'appartenance ET le paradoxe de performance	Être en mesure d'identifier des objectifs communs lorsque les acteurs négocient leurs identités individuelles TOUT EN satisfaisant les exigences sociales et professionnelles.	
A.3 Arrimage d'une IS entre une entreprise d'économie sociale et un bailleur de fonds, spécifiquement dans la phase de démarrage d'un projet de grande envergure	A.3.1 À LA FOIS le paradoxe de performance ET le paradoxe d'organisation ET le paradoxe d'appartenance	Être en mesure de mettre en place des processus internes qui répondent aux modes de fonctionnement individuels, collectifs et externes TOUT EN satisfaisant les exigences économiques et sociales individuelles, collectives et externes TOUT EN satisfaisant les besoins individuels, collectifs et externes.	
	A.3.2 À LA FOIS le paradoxe d'appartenance ET paradoxe de performance	Être en mesure d'identifier des objectifs communs lorsque les acteurs négocient leurs identités individuelles TOUT EN satisfaisant les exigences sociales et professionnelles.	
A.4 Arrimage d'une IS entre une EÉS et un bailleur de fonds dans un contexte où les réalités des EÉS ne sont pas totalement prises en compte	A.4.1 À LA FOIS le paradoxe d'appartenance ET le paradoxe de performance	Être en mesure d'identifier des objectifs communs lorsque les acteurs négocient leurs identités individuelles TOUT EN satisfaisant les exigences sociales et professionnelles.	

Projet de mutualisation et Individuelle

Les résultats d'analyse (Tableau 4.7) du type de rencontres Projet de mutualisation et Individuelle mettent en évidence que la MO se retrouve majoritairement en présence de dyades, dominées par deux paradoxes organisationnels : d'appartenance et de performance ainsi que d'appartenance et d'organisation.

Tout d'abord, en se fiant à la source de TP observée [A.5], une dyade met en évidence le paradoxe d'appartenance et le paradoxe de performance. Tel qu'expliqué précédemment, cet exemple fait ressortir la dynamique tendue lorsqu'il est question du déploiement du *Membership* du réseau LCE qui doit À LA FOIS répondre aux critères collectifs d'adhésion de la MO ainsi qu'aux besoins individuels des organisations-membres ET répondre à la stratégie d'adhésion aux objectifs du projet de mutualisation et de sa plateforme technologique tant par la MO que par les organisations-membres. Un deuxième exemple met en évidence une dyade avec le paradoxe d'appartenance et le paradoxe de performance. Tel qu'expliqué précédemment, de nouvelles organisations-membres viennent adhérer temporairement à la MO ce qui a pour effet que ces nouveaux membres doivent À LA FOIS adhérer à la stratégie de déploiement collective de la MO tout en gardant leur individualité en tant qu'organisation-membre ET adhérer à l'offre de service de la MO tant pour des raisons économiques que sociales.

Également, en se fiant à la source de TP observée [A.6], une dyade met en évidence le paradoxe d'appartenance et le paradoxe d'organisation. Tel qu'expliqué précédemment, cet exemple fait ressortir la dynamique tendue entre la MO et les bailleurs de fonds dans la création d'une solution technologique qui doit À LA FOIS répondre aux besoins de la MO (collectivité) et de ses organisations-membres (individualité) ET répondre aux critères techniques de la plateforme elle-même par la mise en place de normes et de standards rigides provoquent un obstacle à la liberté de coconstruire la solution technologique.

Tableau 4.6 Catégorie de paradoxe • Projet de mutualisation et Individuelle

Type de rencontre	Niveau d'analyse	Niveau d'observation	Personne participante
Projet de mutualisation et Individuelle	En organisation	Intra-organisationnel	LCE
Source de tension paradoxale observé			
Source de tension paradoxale observé	Catégorie de paradoxe		Dynamique de tension
A.5 <i>Membership</i> au sein de LCE	A.5.1 À LA FOIS le paradoxe d'appartenance ET le paradoxe de performance		Être en mesure d'identifier des objectifs communs lorsque les acteurs négocient leurs identités individuelles TOUT EN satisfaisant les exigences sociales et professionnelles.
	A.5.2 À LA FOIS le paradoxe d'appartenance ET le paradoxe de performance		Être en mesure d'assurer son individualité TOUT EN faisant partie d'une action collective.
A.6 Positionnement de LCE en tant que méta-organisation	A.6.1 À LA FOIS le paradoxe d'appartenance ET le paradoxe d'organisation		Être en mesure d'avoir à la fois une routine et des capacités organisationnelles recherchant la stabilité, la clarté, la concentration et l'efficacité TOUT EN permettant des résultats dynamiques, flexibles et agiles.

4.2.2.2 B. S'organiser

La section S'organiser fait référence au type de rencontres identifiées sous cette thématique : celles liées aux Membres et Projet Plateforme de livraison (voir Tableau 4.8). Cette section vise à mettre en évidence les TP que la MO et ses organisations-membres vivent dans le contexte spécifique d'implantation de son projet de mutualisation et de ses plateformes technologiques (dans le cadre du projet de mutualisation et de livraison).

Membres et Projet Plateforme de livraison

Les résultats d'analyse (Tableau 4.8) du type de rencontres Membres et Projet Plateforme de livraison et Individuelle mettent en évidence que LCE se retrouve en présence de deux dyades, dominées par deux paradoxes organisationnels : d'appartenance et d'organisation. Il y a également présence d'une triade, dominée par trois paradoxes organisationnels : d'apprentissage, d'organisation et d'appartenance.

Tout d'abord, en se fiant à la source de TP observée [B.1], une triade met en évidence le paradoxe d'apprentissage, le paradoxe d'organisation et le paradoxe d'appartenance. Tel qu'expliqué précédemment, les deux exemples font ressortir la dynamique tendue entre la MO et ses organisations-membres, où ces dernières doivent À LA FOIS adapter leurs outils technologiques déjà existants, fonctionnels et adaptées à leurs besoins à ceux imposés par la MO ET s'arrimer à l'offre de services collective au détriment de celle individuelle ET se montrer flexibles quant à la mise en place d'un nouveau service.

Ensuite, en se fiant à la source de TP observée [B.2], une dyade met en évidence le paradoxe d'appartenance et le paradoxe d'apprentissage. Tel qu'expliqué précédemment, les deux exemples font ressortir la dynamique tendue entre les organisations-membres et la MO, où cette dernière doit À LA FOIS répondre aux besoins de l'ensemble du réseau de ses organisations-membres en même temps que satisfaire ceux de chacune d'entre elles individuellement ET d'assurer la création de processus internes et d'outils managériaux qui respectent le bon fonctionnement de la MO et de chacune des organisations-membres.

Finalement, en se fiant à la source de tension paradoxale observée [B.3], une dyade met en évidence le paradoxe d'organisation et le paradoxe d'appartenance. Tel qu'expliqué précédemment, l'exemple fait ressortir la dynamique tendue entre les organisations-membres et la MO, où cette dernière doit À LA FOIS imposer de nouvelles normes de fonctionnement pour le collectif et respecter les besoins individuels de ses membres ET s'assurer de la cohésion et du rôle de chacun dans l'effort collectif.

Tableau 4.7 Catégorie de paradoxe • Membres et Projet plateforme de livraison

Type de rencontre	Niveau d'analyse	Niveau d'observation	Personne participante
Membres et Projet plateforme de livraison	Entre organisations	Inter-organisationnel	Organisations-membres et LCE
Source de tension paradoxale observée			
Source de tension paradoxale observée	Catégorie de paradoxe		Dynamique de tension
B.1 Changements technologiques et d'implantation de nouveaux processus au sein de LCE et de ses organisations-membres	B.1.1 À LA FOIS le paradoxe d'apprentissage ET le paradoxe d'organisation ET le paradoxe ET le paradoxe d'appartenance		Être en mesure de s'adapter aux besoins technologiques individuels et collectifs TOUT EN répondant aux exigences du collectif et en gardant son individualité TOUT EN assurant une flexibilité quant à leurs processus organisationnels individuels et collectifs.
B.2 Création d'une méta-organisation; volet transfert des informations, communications, modes décisionnels, etc.	B.2.1 À LA FOIS le paradoxe d'appartenance ET le paradoxe d'organisation		Être en mesure d'assurer son individualité TOUT EN faisant partie d'une action collective.
B.3 Création d'une méta-organisation; volet développement stratégique et priorisation des organisations-membres	B.3.1 À LA FOIS le paradoxe d'appartenance ET le paradoxe d'organisation		Être en mesure d'assurer son individualité TOUT EN faisant partie d'une action collective.

4.2.2.3 C. S'adapter

La section S'adapter fait référence au type de rencontres identifiées sous cette thématique : celles liées à Trello, Équipe et École (voir Tableau 4.9). Cette section vise à mettre en évidence les tensions que la méta-organisation, ses organisations-membres et son écosystème de sécurité alimentaire vivent dans le contexte spécifique de la pandémie liée à la COVID-19.

Trello, Équipe et École

Les résultats d'analyse (Tableau 4.8) du type de rencontres Trello, Équipe et École mettent en évidence que LCE se retrouve majoritairement en présence de dyades dominées par trois paradoxes organisationnels : d'appartenance et de performance ainsi que d'organisation et de performance.

Tout d'abord, en se fiant à la source de TP observée [C.1], une dyade met en évidence le paradoxe de performance et le paradoxe d'appartenance. Tel qu'expliqué précédemment, l'exemple fait ressortir la dynamique tendue entre le paradoxe d'appartenance et le paradoxe de performance, mais cette fois-ci, à deux niveaux : la MO et son écosystème externe; la MO et ses organisations-membres. Dans les deux cas, la MO doit À LA FOIS s'assurer de répondre aux objectifs tant économiques que sociaux de son offre de service et de celle de ses membres, ET s'assurer d'un tout cohérent dans la mise en place de pratiques internes afin de maintenir la cohésion du réseau comme collectif tout en respectant l'individualité de chacun de ses membres.

Ensuite, en se fiant à la source de TP observée [C.2], une dyade met en évidence le paradoxe d'organisation et le paradoxe de performance. Tel qu'expliqué précédemment, l'exemple fait ressortir la dynamique tendue entre les organisations-membres et la MO, où cette dernière doit À LA FOIS mettre en place des critères d'admissibilité d'un programme répondant à la stratégie du collectif et de chacun des membres ET répondre aux objectifs économiques et sociaux de son collectif. Un deuxième exemple met en évidence une dyade avec le paradoxe d'appartenance et le paradoxe de performance. Tel qu'expliqué précédemment, cet exemple fait ressortir la dynamique tendue entre les besoins des organisations-membres et l'offre de service de la MO qui doit À LA FOIS répondre rapidement aux aléas de la pandémie, en s'adaptant, avec une réponse collective ET s'assurer que cette réponse répond aux objectifs spécifiques de chacun des membres.

Finalement, en se fiant à la source de TP observée [C.3], une dyade met en évidence le paradoxe d'organisation et le paradoxe de performance. Tel qu'expliqué précédemment, l'exemple fait ressortir la dynamique tendue entre un bailleur de fonds et la MO, où cette dernière doit À LA FOIS s'assurer de maintenir les normes établies dans le cadre d'une subvention, malgré l'impact de la pandémie dans l'évolution du projet ET s'assurer que le projet répond aux indicateurs du projet ainsi qu'aux objectifs économiques et sociaux des organisations-membres. Un deuxième exemple met en évidence une dyade avec le paradoxe d'appartenance et le paradoxe de performance. Tel qu'expliqué précédemment, l'exemple fait ressortir la dynamique tendue entre de nouveaux joueurs, externes à l'économie sociale, dans l'écosystème de la sécurité alimentaire, où la méta-organisation doit À LA FOIS respecter les chasses gardées de ses concurrents (autres organisations du milieu de la sécurité alimentaire) ET s'assurer de maintenir et de développer son offre de services (collective et celle spécifique à chacun de ses membres) afin de se positionner dans cet écosystème.

Tableau 4.8 Catégorie de paradoxe • Trello, Équipe et École

Type de rencontre	Niveau d'analyse	Niveau d'observation	Personne participante
Trello, Équipe et École	En organisation	Intra-organisationnel	LCE
Source de tension paradoxale observée			
Source de tension paradoxale observée	Catégorie de paradoxe		Dynamique de tension
C.1 Arrimage d'une méta-organisation sur sa trajectoire d'innovation sociale et des différents bailleurs de fonds	C.1.1 À LA FOIS le paradoxe de performance ET le paradoxe d'appartenance		Présence d'une dyade, mais avec une dynamique à deux niveaux. La méta-organisation et son écosystème externe. La méta-organisation et ses organisations-membres.
C.2 Création d'une méta-organisation et de l'impact que peut avoir son contexte externe sur la vie de réseau des organisations-membres	C.2.1 À LA FOIS le paradoxe d'organisation ET le paradoxe de performance		Être en mesure d'assurer un engagement élevé par rapport à des performances élevées, c'est-à-dire assurer les exigences des employé.es TOUT EN se satisfaisant celles des client.es.
	C.2.2 À LA FOIS le paradoxe d'appartenance ET le paradoxe de performance		Être en mesure d'identifier des objectifs communs lorsque les acteurs négocient leurs identités individuelles TOUT EN satisfaisant les exigences sociales et professionnelles.
C.3 Changement d'échelle d'une méta-organisation et de l'impact que peut avoir son contexte externe sur sa capacité d'être en mesure d'y arriver	C.3.1 À LA FOIS le paradoxe d'organisation ET le paradoxe de performance		Être en mesure d'assurer un engagement élevé par rapport à des performances élevées, c'est-à-dire assurer les exigences des employé.es TOUT EN se satisfaisant celles des client.es.
	C.3.2 À LA FOIS le paradoxe d'appartenance ET le paradoxe de performance		Être en mesure d'identifier des objectifs communs lorsque les acteurs négocient leurs identités individuelles TOUT EN satisfaisant les exigences sociales et professionnelles.

4.3 Discussion des résultats

La question de recherche centrale à ce mémoire, est : « Quelles sont les spécificités des tensions paradoxales propres aux méta-organisations? ». À ce stade de la recherche exploratoire, certains éléments de discussion peuvent être soulevés afin de tenter de répondre à cette question. Ceux-ci sont abordés

d'abord sous l'angle de la MO (4.3.1), puis sous l'angle de la trajectoire d'IS (4.3.2) et sous celui de l'ÉS (4.3.3). Les avancées et les limites des contributions de cette recherche sont ensuite présentées ainsi que quelques leçons managériales qui peuvent en être tirées (4.3.4).

4.3.1 Paradoxes • Tensions • Méta-organisation

Tout d'abord, certains constats peuvent être mis en lumière avec la sous-question suivante : « Quels seraient les paradoxes organisationnels caractéristiques à une méta-organisation? ».

En premier lieu, comme décrit au **Chapitre 1**, les dynamiques internes des organisations sont susceptibles de générer des TP qui se présentent en dyades (voir Tableau 1.2 selon Smith et Lewis, 2011). Cet aspect est visible dans les résultats du cas LCE où plusieurs dyades de paradoxes sont identifiées, et ce, à travers les différents types de rencontres auxquelles l'étudiante-chercheuse a assisté. Cependant, des triades sont également visibles, ce qui n'apparaît dans la revue de littérature faite pour ce mémoire. Il serait porté à croire qu'étant donné la nature propre à la MO et à ses organisations-membres, c'est-à-dire une multiplicité d'interactions entre organisations plutôt que seulement deux d'entre elles, cette dernière aurait un impact sur les dynamiques organisationnelles et augmenterait ainsi les risques d'avoir des TP à plus de deux paradoxes à la fois. Cet élément est d'ailleurs expliqué par Arhne et Brunsson :

Bien qu'une méta-organisation s'appuie sur une caractéristique commune possédée par ses membres, ces mêmes membres diffèrent régulièrement énormément les uns des autres à d'autres égards. Ils peuvent varier énormément en taille [...], ils peuvent avoir des structures administratives, des constitutions et des compétences différentes. Toutes ces différences créent un fort potentiel de conflit entre les membres. (Arhne et Brunsson, 2018, p. 440)

De plus, comme démontré dans la revue de littérature, les organisations hybrides, par leur double mission (sociale et économique), sont susceptibles de tensions concernant l'identité, de performance et de gouvernance de ces organisations (Michaud, 2013; Jacklin-Jarvis, 2015; Berge *et al.*, 2016; Audebrand *et al.*, 2017; Bouillé et Cornée, 2017; Arvidson, 2018; Rey-García *et al.*, 2019; Civera *et al.*, 2020; Best *et al.*, 2021). Ce qui est également le cas pour la MO étant donné qu'elle partage cette double mission, et devant à la fois répondre à sa mission collective ainsi que celle individuelle de ses organisations-membres. Les TP identifiées dans les résultats du cas LCE concernent :

- L'identité du réseau LCE par rapport à celle en tant que MO et celle de ses organisations-membres : le collectif vs l'individualité; la collaboration vs l'autonomie; l'homogénéité vs l'hétérogénéité; l'inclusion vs l'exclusion;
- La performance du réseau LCE par rapport à son offre de services MO : la vision à long terme vs la vision à court terme; l'atteinte des objectifs économiques vs l'atteinte des objectifs sociaux;
- La gouvernance et la gestion du réseau LCE par rapport à la prise de décision au sein de la MO et de celle de ses organisations-membres : la hiérarchie vs la démocratie; le formel vs l'informel; l'imposition vs l'autonomisation;
- L'apprentissage au sein du réseau LCE par rapport à ses modes de fonctionnement et de celui de ses organisations-membres : la stabilité vs le changement; la flexibilité vs le contrôle; rester dans le courant dominant vs aller vers l'innovation.

Aussi, sachant que les EÉS telle que les coopératives vivent des paradoxes et des tensions liées à l'efficacité économique et à la participation démocratique des membres au sein de l'entreprise, (Audebrand *et al.*, 2017), il est intéressant de constater que la MO LCE démontre des similitudes à cet aspect. En effet, les résultats démontrent une tendance à avoir ce même paradoxe de performance. Toutefois, celui-ci se retrouve dans le cas étudié souvent en dyade avec un autre paradoxe : soit d'appartenance (quand lié à son réseau d'organisations-membres) ou soit d'organisation (lorsque lié à une entité de son écosystème externe tel un bailleur de fonds). Ce dernier élément fait également écho avec ce que Dumez (2009) identifie comme caractéristique d'une MO, soit étant « structurellement faible » mais très efficace dans son domaine.

Également, la concurrence entre les organisations-membres au sein de la MO est mise de l'avant dans la thématique S'adapter étant donné le contexte de la pandémie et des actions que le réseau de LCE doit mettre en place. En effet, les résultats démontrent que le paradoxe de performance s'y retrouve dominant et y est souvent en dyade avec celui d'appartenance. À cet effet, Arhne et Brunsson mentionnent que le fait que les organisations-membres et la MO vise des objectifs similaires, cela peut générer une concurrence et pourrait possiblement expliquer la présence de ces TP :

Le chevauchement entre ce que les méta-organisations et leurs membres peuvent faire crée un potentiel de concurrence entre l'identité et l'autorité de la méta-organisation, et l'identité et l'autorité de ses membres. Tout cela crée facilement un conflit sur qui doit faire quoi, qui est responsable, et qui doit bénéficier de la plus grande visibilité. (Arhne et Brunsson, 2018, p. 440).

Finalement, comme soulevé par Arhne et Brunsson, les MO se retrouvent souvent au sein de conflit lorsqu'elles doivent se mettre en accord sur des directives, mais semblent être les meilleures pour les énoncer (Arhne et Brunsson, 2018 : 447). Cet élément est perceptible dans les résultats obtenus puisque plusieurs dyades de paradoxes mettent en évidence des situations conflictuelles de catégories d'organisation (établissement de normes au sein de la MO) et d'appartenance (où ses normes viennent déranger les manières de faire des organisations-membres).

4.3.2 Paradoxes • Tensions • Trajectoire d'innovation sociale

Tel que démontré dans les résultats, ces tensions surgissent dans l'organisation (LCE) et entre l'organisation et ses organisations-membres (LCE et son réseau de membres). Également, ces éléments se révèlent au fur et à mesure que le projet de mutualisation se déploie. Cet exemple amène à croire qu'il y a un aspect dynamique quant à l'apparition et à l'évolution des tensions, qui se révèlent au fil de la trajectoire d'innovation. Cet aspect apparaît notamment à un moment où la trajectoire bifurque lors de l'arrivée de nouvelles opportunités technologiques et d'affaires, compatibles avec le projet initial mais qui le fait changer d'échelle. Ainsi, d'un modèle linéaire de trajectoire d'IS, la MO étudiée se retrouve dans un virage qui s'avère tourbillonnaire, en ce sens qu'il dévie sensiblement de la trajectoire initiale, mais aussi qu'il requiert une adaptation en accéléré du projet. Des normes et exigences arrivent de l'externe, bousculant l'identité et le mode de fonctionnement collectif et générant des réactions de repli individualiste chez certaines organisations-membres.

4.3.3 Paradoxes • Tensions • Économie sociale

Que dire au sujet de l'ÉS comme champ organisationnel spécifique dans lequel se situe le cas étudié? L'étude met en évidence que les EÉS, qu'elles soient des MO ou des organisations-membres, semblent vivre des TP semblables à celles identifiées pour les entreprises classiques en plus de celles vécues par des EÉS comme les coopératives. Toutefois, des tensions surgissent avec les opportunités technologiques et d'affaires qui suscitent un rythme d'implantation qui semble plus difficilement compatible avec un processus de coconstruction avec des organisations-membres. Dépendante de ces ressources externes, la MO entre en tension avec ses propres principes de gouvernance démocratique.

4.3.4 Avancées et limites des résultats

Le champ d'étude des TP en organisation est encore relativement jeune. Jusqu'ici, peu de recherche ont mis en évidence les TP engendrées au sein des MO. Ce projet de recherche tente de combler en partie cette lacune. Voici les principales avancées que cette recherche exploratoire permet de faire et ses limites associées.

Tout d'abord, plusieurs TP dites classiques sont identifiées à travers les résultats. Ces tensions sont en général observées au sein d'une organisation ou, lorsqu'il s'agit d'une organisation qui a des membres, ceux-ci sont des individus. Or, comme dans le cas d'une MO, les membres sont des organisations. Il serait donc pertinent de vérifier si les TP identifiées pour ce cas se sont trouvées démultipliées par la nature de l'organisation (en tant que MO). D'ailleurs, l'étudiante-chercheuse a seulement observé les dynamiques organisationnelles au sein de la MO et non celles au sein des organisations-membres. Pour la poursuite de cette recherche, il faudrait également aller observer les dynamiques organisationnelles au sein de chacune des organisations-membres.

Aussi, comme mentionné précédemment, l'apparition de triades de tensions paradoxales n'a pas été relevée dans la revue de littérature réalisée pour ce mémoire. Il serait intéressant de pousser davantage l'analyse pour mieux comprendre ce que peut signifier une tension en triade, eu égard à la théorie des tensions et paradoxes. Cependant, étant donné les résultats obtenus pour ce projet de recherche, il serait important de vérifier si d'autres études en font mention; que ce soit en ÉS ou non.

De plus, les résultats présentés dans ce mémoire sont ceux obtenus à la suite de l'étude d'une seule MO et ne peuvent donc pas être généralisés à l'ensemble des MO. Pour valider les éléments identifiés dans la discussion, il serait important de poursuivre cette recherche auprès d'autres MO issues de l'ÉS afin de comparer les résultats.

Cela mène à voir l'utilité de recourir à l'approche des tensions et paradoxes pour des MO, permettant d'analyser des dynamiques intra-organisationnelles et inter-organisationnelles. Il est possible de voir la pertinence de cette théorie pour aborder la dynamique de l'IS, exposant l'émergence de nouvelles sources de tensions au fil du déploiement de son implantation. Enfin, l'approche permet de montrer l'effet sur les dynamiques organisationnelles de l'ÉS, soit d'une forte dépendance à des ressources externes dont les valeurs sont exogènes à celles de l'ÉS.

En ce sens, des leçons sont sans doute à tirer de cette analyse pour les actrices et acteurs managériaux et institutionnel.les. Sans les avoir validées auprès d'un groupe de discussion (ce serait à faire éventuellement), il est possible d'en évoquer quelques-unes.

Une première leçon concerne l'importance de saisir la notion de MO en tant que forme organisationnelle spécifique, semblable mais distincte des RO et des organisations-réseaux, appelant à en développer des outils de gestion spécifiques. La MO étant structurellement faible mais efficace dans son domaine (Dumez, 2009), elle aura une propension à développer son domaine pour renforcer sa pertinence auprès de ses organisations-membres mais ceci peut se faire au détriment-même de sa légitimité auprès de ses membres.

Dans une perspective d'ÉS, ce risque a déjà été identifié et théorisé à partir d'une vision de l'organisation fondée sur la combinaison d'un groupe de personnes (pouvant être des personnes morales) et une entreprise (Vienney, 1994). Au fil du temps, l'EÉS peut voir à se désengager de ses membres si, dans sa propre évolution, l'entreprise ne peut suffisamment prendre en compte les besoins du groupe de membres, ce qui a été qualifié de « retournement fonctionnel » (Vienney, 1994). Ainsi, si elle ne renforce pas ses relations avec ses membres (Malo, 2001), l'EÉS risque une déconnexion entre le groupe de membres et l'entreprise (Desforges, 1980) pouvant mener à son éventuelle démutualisation.

Finalement, une troisième leçon concerne la vision de la trajectoire d'IS autrement que comme une suite de phases en continu, et plutôt comme un processus qui met au jeu des humains et des non-humains, situation qui peut générer des tensions entre des êtres réflexifs, rationnels et stratégiques, et des actants dont on aurait mal soupçonné l'incidence sur la trajectoire, telles des normes, des règles, des cahiers de charges et calendriers, la pandémie liée à la COVID-19, etc. L'étude montre qu'au fil de la trajectoire, l'arrivée de nouveaux actants peut faire porter un risque, soit que l'alliance se défasse et que les membres se désintéressent, diminuant possiblement leur enrôlement futur dans le projet (Akrich *et al.*, 2006).

4.4 Récapitulatif

Ce chapitre présente les résultats obtenus ainsi que l'analyse de ces derniers sous l'angle de la théorie des paradoxes organisationnels et des tensions qui en émergent. Un rappel théorique et méthodologique permet de souligner le processus de sélection des données présentées dans ce mémoire. De plus, afin de faciliter la présentation des résultats, une première analyse les regroupe sous trois thématiques : Innover,

S'organiser et S'adapter. Ces thématiques permettent de mettre en évidence les dynamiques organisationnelles que l'étudiante-chercheuse est en mesure d'observer lors des différentes rencontres. Une seconde analyse des résultats met en évidence les dyades et les triades de paradoxes relevées. Cette dernière étape met en évidence de quelle manière le cas de LCE vient corroborer la revue de littérature faite au **Chapitre 1** et du même coup, présenter les avancées et les limites de ce projet de recherche.

Le prochain chapitre est la **Conclusion** et présente les éléments clés de ce mémoire.

CONCLUSION

Comme vu à travers la réalité du cas observé, les inégalités sociales, telles que l'insécurité alimentaire, se sont amplifiées avec l'arrivée de la pandémie liée à la COVID-19. Les résultats présentés dans ce mémoire permettent de voir comment une solution innovante, comme celle d'un projet de mutualisation et de sa plateforme technologique, peut à la fois répondre à ces enjeux sociaux et appeler les organisations, qui la mettent en œuvre, à changer d'échelle. De plus, le cas de LCE permet d'exposer de quelle manière les entreprises d'économie sociale travaillent collectivement afin d'offrir une réponse commune à ces enjeux socioéconomiques.

Ce qui distingue ce projet de recherche est le fait que l'étudiante-chercheuse a été en stage de recherche en entreprise qui s'est, par la suite, transformé en stage d'observation pour ce mémoire. La méthodologie de recherche a donc été chamboulée; une analyse préliminaire des données collectées à mi-parcours du stage a mené l'étudiante-chercheuse et sa directrice de recherche à regarder ce cas à travers la perspective du paradoxe et des tensions qui en émanent. De là ont découlé les deux concepts centraux pour ce projet de recherche : la perspective du paradoxe et la trajectoire d'IS. De ces deux concepts se sont jointes des réalités spécifiques au cas étudié. Les concepts de MO et celui de l'ÉS sont venus compléter l'angle d'analyse de la perspective du paradoxe étant donné qu'ils aident à circonscrire la nature organisationnelle de LCE. Tandis que le concept d'innovation technologique est venu compléter celui de la trajectoire d'IS afin de mieux comprendre la nature du projet de mutualisation et de sa plateforme technologique.

La question de recherche s'est ainsi établie : « Quelles sont les spécificités des tensions paradoxales propres aux méta-organisations? ». Comme démontré dans la revue de littérature, peu d'études ont examiné les processus de mise en commun d'une MO de l'ÉS à travers la loupe des tensions paradoxales. Cette recherche exploratoire visait à combler, d'une certaine manière, ce vide scientifique. Pour ce faire, deux sous-questions ont également été identifiées :

- Quels seraient les paradoxes organisationnels caractéristiques à une MO?
- Est-ce qu'il y a présence de tensions paradoxales spécifiques à ces paradoxes dans un contexte de MO?

La stratégie de collecte de données s'est reposée sur : une étude de cas de la MO LCE; des données qualitatives, ayant pour source des observations, des entretiens semi-structurés et des analyses documentaires; et, du point de vue de l'implantation d'un projet, elle est longitudinale, soit sur la durée du stage (mai 2019 à mai 2020). L'analyse des données s'est reposée quant à elle sur une stratégie narrative et une stratégie de codification permettant de présenter et d'analyser des résultats selon le cadre théorique de ce projet de recherche : les tensions paradoxales dans un contexte d'IS.

Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche exploratoire démontrent la pertinence d'examiner le cas de LCE sous la perspective du paradoxe. Les résultats mettent en évidence les tensions paradoxales spécifiques à la dynamique organisationnelle de la MO (niveau intra-organisationnel), entre la MO et ses organisations-membres (niveau inter-organisationnel) et entre la MO et les partenaires de son écosystème (extra-organisationnel). Une première analyse regroupe ces tensions paradoxales sous trois thématiques : Innover, S'organiser et S'adapter. Une seconde analyse met en évidence les catégories de paradoxes qui apparaissent à travers ces trois niveaux organisationnels : soit des dyades et des triades.

Les résultats présentés dans ce mémoire peuvent inspirer de futures recherches. À cet effet, il serait pertinent de voir la transférabilité des conclusions, spécifiques au cas de LCE en tant que MO dans le secteur alimentaire, à celui de d'autres secteurs d'activités en ÉS. De plus, la notion de « triade », avancée dans les résultats pour certaines catégories de paradoxes, reste encore peu abordée dans les recherches et études scientifiques. Dans la poursuite de ce mémoire, il serait intéressant de pousser plus loin la réflexion sur l'impact de la nature d'une MO sur l'émergence de ce type de dynamique de tensions et comment elle en fait la gestion au quotidien. Finalement, puisque l'angle de recherche reposait sur la nature de la MO, l'IS à l'étude, soit le projet de mutualisation, n'a pas été mis en valeur dans l'analyse des résultats présentés dans ce mémoire. Il serait donc pertinent d'interroger l'état des connaissances concernant les tensions paradoxales générées et spécifiques dans un contexte de mutualisation, d'économie de partage et de plateformes coopératives.

ANNEXE A
ARTICLE SCIENTIFIQUE

Title:

Managing Paradoxical Tensions in the Implementation of a social innovation: The impact of action research on the methodological framework (preliminary results)

Authors:

Sara Landry-Pellerin (co-author)

Candidate Master of Science in Management, Social Innovation Specialization at Université du Québec à Montréal (UQAM) / School of Management Science.

landry-pellerin.sara@courrier.uqam.ca

Marie J. Bouchard (co-author)

Research Director & Professor in Social Innovation and Social and Collective Enterprises Management at Université du Québec à Montréal (UQAM) / School of Management Science.

bouchard.marie@uqam.ca

Paper presented at the XXI International Virtual Conference of ISTR, 12-15 July 2021 – Submitted for ISTR Conference Working Papers Series Social Enterprise and Social Entrepreneurship from a Gobar Perspective, July 15th, 2021.

Note on content: This version of the paper differs from the one presented at the XXIst ISTR International Virtual Conference. It presents more specifically the methodological choice made in the context of the research project. Furthermore, it should be noted that this paper will take the form of a scientific article that will be integrated into the student's thesis (which is currently being written for her Master of Science in Management degree). In this sense, this paper is not in its final version.

Abstract

This paper presents the preliminary results of a longitudinal case study of a social innovation in a food security social economy meta-organization. Through a research internship, twelve months were spent in the organization observing and identifying the dynamics of implementing a mutualization project in the food security sector of the social economy in Quebec. In this paper, we examine the challenges and tensions arising from the paradoxes internal to this type of organization and, more specifically, in the context of developing a social innovation. The main question this paper seeks to answer is "why is it interesting to examine a meta-organization from the perspective of paradoxical tension theory in an action research context?".

Key words: meta-organization, tensions, paradoxes, pooling, social innovation, social economy, solidarity economy, action research.

Introduction

The aim of the research project is to explore and study the optimisation of the food security offer considering the pooling of the infrastructures and equipment of the partner members of a social economy organization. This paper contributes to the general theme of social innovations (SIs) and the context in which they emerge and are implemented. Through a research internship, twelve months were spent in an organization observing and identifying the dynamics specific to the implementation of a pooling project in the food security sector of the social economy in Quebec (Canada).

In this paper, we examine the challenges and tensions arising from internal paradoxes to this type of organization and, more specifically, in the context of the development of a SI. The main question that seeks to answer is “why is it interesting to examine a meta-organization from the perspective of paradoxical tension theory in an action research context?”.

In order to answer this question, it is necessary to understand the context in which the organization under study operates. As social inequalities - such as food insecurity - are increasing, existing solutions are more and more called upon to scale up. Social economy organizations are invited to deploy their impacts by working collectively on a common response to such socio-economic issues. This can namely be done through the pooling of equipment and resources and the creation of organizations to bring them together. Generally, these projects aim to reduce operating costs. However, scaling up also calls on collective social organizations to develop new niches and expand their territory of action to increase their capacity and the quality of their services to the community. Organizations that are created by member-organizations to pursue such goals can be qualified as meta-organizations.

To our knowledge, few studies have examined the processes of pooling within a social economy meta-organization in the food security sector. This research project aims to fill this scientific gap and understand this emerging model and identify the factors involved in its implementation. To do so, we collaborated with The Sunny Spoon (TSS)³², a meta-organization that proposes an innovative business model. TSS proposes to bring together collective social enterprises from several regions in a territory that wish to develop social economy components in food processing and meal production for various clientele. The objective is to increase the food supply by pooling existing community and public food production infrastructures. Moreover, while the sharing economy usually involves users of a single resource or piece of equipment, TSS aims to share several pieces of equipment and resources, which poses an additional and interesting challenge for both the managers of this type of organization and the researchers.

The paper presents the methodological choice as well as the theoretical framework based on the research internship that took place. This choice was made given that during these first months, several events had an impact on the objectives of the internship and therefore, impacted the methodology and the theoretical lens through which approach this research. These events and the following organizational changes, as we will see, generated internal dynamics within the meta-organization and between the latter and its member-organizations.

³² Fictive names have been used to insure the confidentiality of the information.

We first present the context of the internship and how the student's experience in the organization impacted the methodological and theoretical frameworks of the research. This section is completed by a brief introduction to the key concepts that allow us to circumscribe the nature of the organization observed and the project in which the student was participating as a researcher. Secondly, the theoretical framework of the paradox perspective will be introduced, highlighting the relevant contributions and explaining how this theory is appropriate for the case we studied. Finally, an open discussion will provide an initial reflection on the impact of action research in a context where it is the process of social innovation that is under the microscope as well as an organizational innovation approach.

1. Methodology and Research Context

This section aims at presenting the methodological and conceptual contexts in which the research project is situated. It will briefly explain the methodological strategy for the case-study, namely the observation and research internship at The Sunny Spoon (TSS). It will also introduce the reader to the different concepts with which it is possible to circumscribe the case-study, namely social innovation, food insecurity, meta-organizations and the collaborative or sharing economy.

1.1. Internship context

The research takes place in conjunction with an internship³³ for a period of twelve months within an organization. The organization, which we will call here The Sunny Spoon (TSS) had previously identified specific needs and responsibilities that shaped the nature of the internship, which was based on two specific objectives, namely to conduct an organizational analysis of the needs and possibilities of relevant pooling initiatives in a collective social enterprise context (in this case, the network of members of TSS), and to identify the characteristics that facilitate a pooling project in a collective social enterprise context specifically the pooling project. While this internship aimed at these two objectives, only one of them could be achieved in the twelve months of its duration. This led the research project to focus on the implementation phase of the project and its incidences on the organization and its relations with its members.

Regarding the first objective, the goal was to identify and analyze, namely in the scientific literature, elements that would facilitate and better respond to the organizational needs related to the implementation and management of an infrastructure and equipment pooling approach. However, it was difficult to find literature outlining these issues for community organizations and collective social enterprises. Hence, to meet this objective, the student conducted a dozen semi-structured interviews with member-organisations of TSS, experts in the field of collaborative and sharing economy, as well as consulted multiple similar case studies (private businesses, non-profits, and cooperatives) to identify the issues and obstacles to implementing resource pooling. Also, the student had to identify and analyze concrete cases of pooling initiatives, namely in the food security sector or other fields with similar characteristics, notably the non-profit nature of the organizations involved. The objective was to define and measure the individual and collective performance of

³³ The research project is part of a fellowship with the Mitacs Accelerate program. See: [HYPERLINK "https://www.mitacs.ca/en/programs/accelerate"](https://www.mitacs.ca/en/programs/accelerate)

the organizations in TSS network. However, this objective was not achieved due to delays in the development of the pooling project and of the digital tool of the pooling platform. It was also required to propose appropriate elements and solutions in the context of the technology to be developed. Once again, this objective was not met since during the time of the internship, as TSS project became part of a much larger project, a major municipal project, which imposed various standards by which TSS had to conform. However, the student initiated two reflections in view of the development of the digital tool of the sharing platform: a first one on the issues of the governance of the pooling platform and its impact on the daily activities (development of its programs, hiring of personnel, etc.) of TSS; a second about the issues of the governance of the data generated by the sharing platform within the major municipal project. These reflections were based on research with experts in the sharing economy and the social economy, as well as a search for lessons learned from similar cases. This observation period and research internship at TSS determined the type of research that the student would conduct, a longitudinal case study based on qualitative data.

Also, the evolution of this internship had a direct impact on the methodological strategy, which was composed of three modalities of data collection: participatory and non-participatory observation, documentary analysis, exploratory semi-structured interviews and complementary semi-structured interviews. The **Table 1** presents the different observation units and approaches during the internship.

Table 1. Observation Units During the Research Project

Observation Units	Approach	Period
1 Observation Participatory and non-participatory Document and complementary sources analysis	The student is undergoing constant observation in the organization. The student attends team meetings, work meetings, membership meetings, training sessions, etc. The student consults scientific and grey literature and complementary sources (e.g. organization websites)	May 2019 to May 2020
2 Exploratory Semi-structured interviews	The student interviews member organizations and potential future members of the pooling project, selected by the student and the organization's executive management. The student interviews people who have participated in The Sunny Spoon project as a whole.	May 2019 to October 2019
3 Complementary Semi-structured interviews	The student interviews people from organizations that led projects similar to The Sunny Spoon's mutualization project, selected by the student and the professor. The student interviews experts from different fields (collaborative economy, social and solidarity economy, etc.) selected by the student.	October 2019 to May 2020

The data collected through observation and the exploratory interviews had an impact on the conceptual evolution of the research project. The information collected during the first six months (exploratory phase) allowed the identification of internal tensions at TSS and to observe that these tensions were the result of organizational dilemmas. These dilemmas were present both within TSS's internal team and between TSS and its member-organizations. As for the third unit, it completed the information collected previously and has not yet been analyzed (and will therefore not be examined in this paper).

1.1.1 Observation and documentary analysis

The observation and documentary analysis took place over the entire twelve months spent in TSS. Since the student had to be present in the organization (Mitacs program requirement), she was able to attend strategic meetings that allowed her to collect data. These meetings took five forms: team meetings (attended by all employees), work meetings specific to the pooling project (between the student, the executive manager and the person in charge of implementing pooling), individual meetings (between the student and the executive director), meetings with the partners of the pooling project (through the major municipal project) and meetings with the members-organizations (between all employees, the executive director and the member-organizations). In most cases, observation included student's participation. The **Table 2** presents all the meetings to which the student attended.

Table 2. Meetings Attended by the Student

Form of Meetings	Level of Analysis	Description	Number of Meetings Assisted
Team Meetings	In organization	Once a week, between 30 and 90 minutes. The student and The Sunny Spoon's team.	64
Work Meetings Specific to the Pooling Project	In organization	Between the student and the manager of the pooling project. The duration is variable, between 60 and 120 minutes. The executive director will be present at more specific meetings and as needed. The duration will be a maximum of 60 minutes.	8
Individual Meetings	In organization	Once a week throughout the internship between the student and the executive director. The duration was a maximum of 60 minutes.	31
Meetings with the Partners of the Pooling Project	In organization	According to the needs of the different partners of the major municipal project. The representatives of the partners, the student and the executive director were present. The duration varied between 90 and 120 minutes depending on the need.	4
Meetings with the Member-Organizations	Between organizations	Once a year. The member organizations, The Sunny Spoon's team and the student were present. The duration was 120 minutes.	1

	Between organizations	As needed to complement the services offered to member organizations. The student, The Sunny Spoon's team and the member-organizations. The duration was 90 minutes.	2
--	-----------------------	--	---

This participatory and non-participatory observation was possible at different types of encounters and exchanges that took place at two levels, i.e., within the organization itself and between TSS and its member-organizations. We chose to identify these two levels as intra-organization (observations within TSS) and inter-organization (observations between TSS and its member-organizations). Data collection stopped after the internship was completed.

To collect data during these observations, the student used an observation grid that allowed her to highlight elements such as the way words were spoken, decisions were made and how people reacted to organizational changes (opportunities, challenges, dilemmas). The development of this grid was inspired by similar research on governance of inter-organizational networks (Zerdani, 2015). In addition to this observation grid, the student created a logbook to collect her impressions throughout her experience as an observer in TSS but also as a student writing her research project. This logbook takes the form of handwritten and electronic notes and is arranged chronologically (from the first day of the internship).

1.1.2 Exploratory Semi-Structured Interviews

The exploratory phase is part of the first six months of the student's observation and research internship. As explained above, the objectives of the internship were to help the organization understand the needs and characteristics of the future users of the pooling project. Some of these potential future users, that we call mutualist users, had been previously identified by TSS (former employees) and the current executive director within the existing list of members of TSS as well as outside the actual membership of the organization. To collect this information, it was determined by the student, the professor and the executive director to conduct semi-structured interviews allowing to gather the characteristics and the needs of these future mutualist members. To do so, a data collection grid was created based on specific questions: mission, governance mode, service offer, interest in participating to the pooling project, needs in terms of pooling (including technological) and fears regarding participation in the pooling project. The selection of participants for these interviews was made by the executive director and in agreement with the student. In total, nine participants (of nine different organizations) were interviewed. These interviews were then the subject of a written report by the student that was presented to the executive director of TSS. Data collection from this category of participants stopped once the information collected was saturated (Royer & Zarlowski, 1999). The **Table 3** presents a portrait of the semi-structured interviews with potential mutualist users in the exploration phase.

Table 3. Portrait of the Semi-Structured Interviews with Potential Mutualist Users in the Exploration Phase

Type of Interview	Type of participants
Semi-structured interview	5 Potential Mutualist Users (member-organizations of The Sunny Spoon)
	4 Potential Mutualist Users (not member-organizations of The Sunny Spoon)

In addition to the interviews with potential members of the pooling project, the student conducted semi-structured interviews with actors who had participated to the development of TSS and to the pooling project. These actors were selected with the executive director of TSS since he was in the best position to identify the key people to contact, and the information collected would serve both him/her and the student. A data collection grid was produced to bring out the following information: the role of these actors in the development of the organization and of the pooling project, their affiliation with TSS as well as their expertise (professional or not). This information helped the student contextualize the development of the organization itself and the evolution of the sharing project within the organization. Notes and reflections were collected in the student's logbook. The **Table 4** presents a portrait of the semi-structured interviews with actors who had participated to the development of The Sunny Spoon and the pooling project.

Table 4. Portrait of the Semi-Structured Interviews with actors who had participated to the development of The Sunny Spoon and to the pooling project

Type of Interview	Type of participants
Semi-structured interview	1 Former Employee 1 Former Employee as a member-organization 1 Expert

It is during this second round of interviews that a preliminary analysis of the student's first observations and impressions are discussed with the professor. These discussions lead to the identification of certain fears regarding the implementation of the pooling project within TSS. These fears seem to be the result of current or past challenges and tensions within the organization's dynamic but also regarding the relationships and dynamics between the organization and its members. Moreover, by learning more about the development process of the pooling project, the student comes to identify issues regarding the implementation and future deployment of the project and of its technological platform. It is therefore at this precise moment, after the first six months, that the student begins a literature review that will lead her on the path of paradoxical tensions in an organizational context.

1.1.3 Complementary Semi-Structured Interviews

The complementary unit, as its name indicates, aims to complete the data collected during the previous phase and to deepen the analysis of the case study from the perspective of paradoxical tensions in the organization. During this period, TSS is already part of the major municipal project and, from then on, the pooling project took a new direction in its development. The student

therefore took the initiative, in agreement with her professor, to explore cases similar to TSS's pooling project. The selection of the case studies is made according to three non-mutually exclusive criteria: to have set up or to have tried to set up a pooling project (with or without a technologic platform); to have aimed at pooling services and/or equipment and/or resources; and to make sure to have a representation of cases resulting from the collective social economy (allowing more easily to make comparisons with the nature and mission of TSS). These criteria were selected after a brief primary online research that allowed us to note that pooling projects in the food production, transformation or distribution sector were not so numerous. These criteria however led to the identification of numerous similar case studies in other sectors. The selection was based on a brief online search of similar cases (mission, platform, services, sharing economy) and was supplemented by an existing benchmark inventory (created by TSS team). It is important to note that all the data and information collected in this section of the internship were not transmitted to TSS and remain confidential.

A semi-structured interview grid was created specifically for these similar case studies, taking into consideration a particular interest in developing a pooling project and the internal and/or external tensions that may have been experienced by these organizations. The questionnaire addressed the following elements: the organization's mission and service offering; where the pooling project fit into the development of this service offering; what challenges were encountered and what were their nature; how these challenges were resolved; who were the key partners in the project; and what would the project leaders do differently. Notes and reflections were collected in the student's diary at that time too. The **Table 5** presents a portrait of the semi-structured interviews with similar cases-studies in the complementary phase.

Table 5. Portrait of the Semi-Structured Interviews with Similar Cases-Studies in the Complementary Phase

Type of Interview	Type of participants
Semi-structured interview	8 Members of similar cases

These interviews allowed us to identify generic issues (possible conflicts and tensions) that organizations that have implemented or attempted to implement a pooling project have faced. However, in the context of this paper, this aspect will not be put forward.

1.2 Additional Data Sources

In addition to the data collected through participant observation and semi-structured interviews, the student also conducted documentary research to collect and analyze different internal documents of TSS. These documents include the following: annual report, project history, market study, feasibility study and financial statements. This information completes the overall vision of the pooling project and the understanding of the organizational context in which it is inserted. It was very relevant and helpful in drawing a realistic picture of TSS case-study. The **Table 6** presents a portrait of the additional data sources collected and specific to the TSS organization.

Table 6. Portrait of the Additional Data Sources

Propriety of the Documentation	Type of the Documentation
The Sunny Spoon's Internal Documentation	2 annual reports 2 financial statements 3 feasibility studies 1 business plan

1.3 Impacts and Limits to the Methodology

This methodology was chosen to ensure the credibility of the research field and conclusions that will emerge. Since the student was in the organization (both on-site and in the online exchanges such as text messaging) for twelve months, it allows for a better understanding of the nature of the organization as well as the different perspectives of the participants (employees, member-organizations, partners). Over the months, a real trust was created between the team and the student. One-on-one meetings with the executive director ensured the accuracy of the data collected about the organization (history, mission, vision, operations). Multiple sources of information (observation units) help to ground the findings in the reality of TSS. The collection tools were chosen and adapted according to the needs (observation, semi-directed interview, logbook) and used by the student to ensure the reliability and stability of the data collected. The student, except in individual meetings with the executive director, did not intervene with the team or with the members and her position as observer was explained at each meeting (confidentiality agreements and examples of the type of information collected were signed by people who were present at the various meetings observed).

However, we are aware that this research strategy has its limitations. For example, in most semi-structured interviews conducted within member-organizations, potential users of the pooling project were targeted by TSS's executive director. It would have been relevant to survey all the member-organizations to have a more global vision of the possible interests and impacts of the pooling project on all the members. Moreover, all these interviews were conducted individually. It would have been relevant to do focus groups and to see the dynamics between members interacting on this project (this component is currently missing from the research project). Also, individual meetings with team members were not conducted since very few seemed to be aware of the progress of the pooling project (and even of the real mission of the project). It would have been interesting to have their point of view, as employees and those responsible for the other programs, on how they see the development of the pooling project within the development of the organization itself.

1.4 Theoretical Concepts Not to Be Overlooked

As mentioned, the observation and research internship impacted the theoretical context of the research project. It was important, from the beginning of the internship, to identify the theoretical concepts under which the pooling project within TSS falls. Four key concepts were identified: social innovation, social economy, sharing economy and meta-organization.

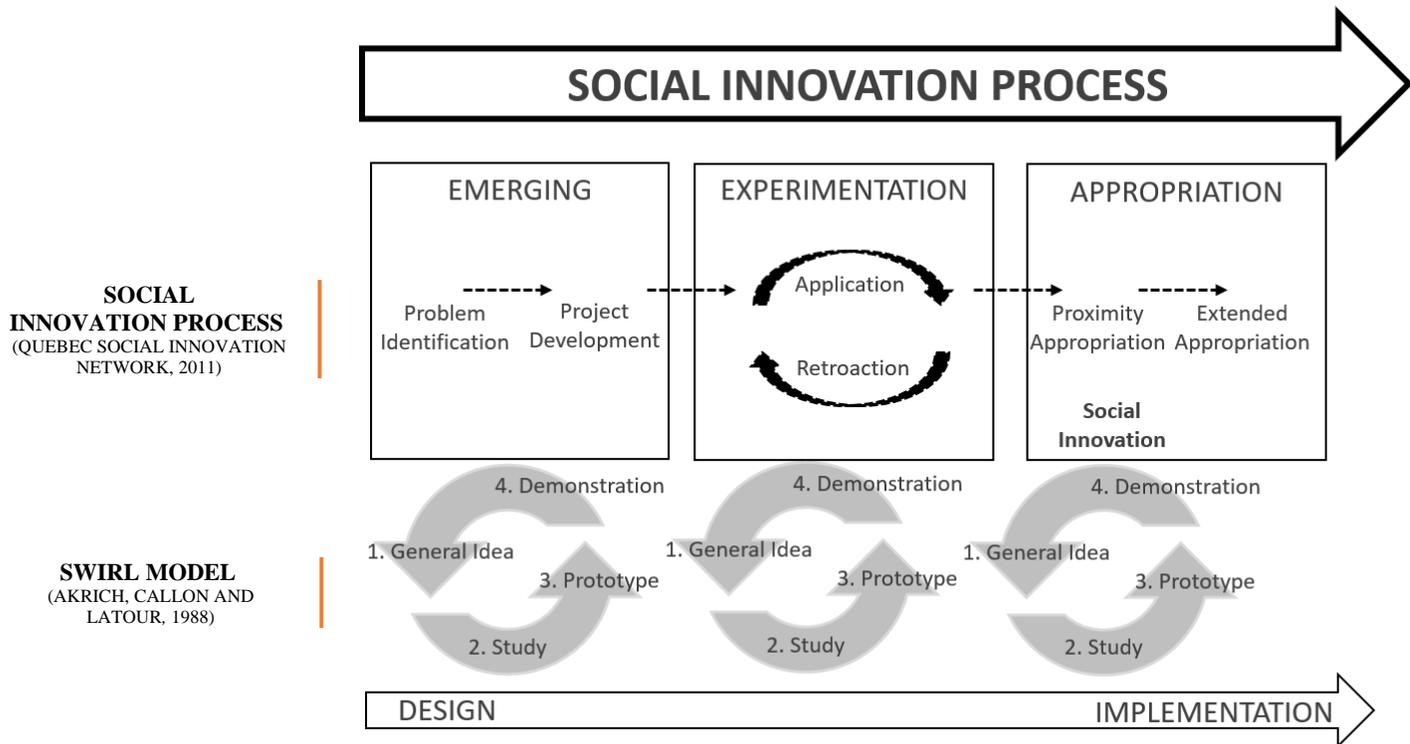
1.4.1 Pooling Project as a Social Innovation

Social innovation is the basic theoretical concept linking both to the student's specialization and the nature of the pooling project. The meaning of the term "social innovation" can be used to describe several activities that have a purpose and scope to address societal problems (poverty, inequality, etc.) as well as a transformative purpose (Schumpeter, 1967; Klein *et al.*, 2014; Lévesque *et al.*, 2016; Klein *et al.*, 2019). The Quebec Social Innovation Network defines the latter as (RQIS, 2011) (our translation):

(...) a new idea, approach or intervention, a new service, a new product or a new law, a new type of organization that responds more adequately and sustainably than existing solutions to a well-defined social need, a solution that has found a taker within an institution, an organization or a community and that produces a measurable benefit for the community and not only for some individuals. The scope of a social innovation is transformative and systemic. It constitutes, in its inherent creativity, a break with the existing.

From this perspective, the angle that interests us for this project is to better understand the trajectory of a social innovation, in this case the pooling project, from its ideation to its implementation. We choose to situate the student's observation and research internship on the development trajectory of the pooling project (see Figure 1). To do so, we refer to two key models of "social innovation trajectory": the social innovation process of RQIS (2011) and the swirl model of Akrich *et al.* (2006). These two models aim to situate the student's internship and thus, circumscribe the case of the pooling project within a social innovation trajectory. The **Figure 1** localises in time the internship observations within the successive phases of unfoldment of the social innovation.

Figure 1. Internship in the Social Innovation Process of the Pooling Project
 (Source: Inspired by RQIS’s Social Innovation Process and Akrich *et al.*’s Swirl Model)



As illustrated by the orange box, the student's internship was mostly in what we can call the Emerging phase and at the beginning of the Experimentation phase. Thus, through the evolution of the pooling project, the student was able to observe different interactions between the actors and stakeholders of the pooling project within the organization and its member-organizations. These different interactions had an impact on the development of the pooling project and therefore, the research project. Thus, the student was able to observe the process of a social innovation, but more specifically, the collective action of The Sunny Spoon, its member-organizations and their organizational dynamics.

1.4.2 Social Economy and Collective Social Enterprises in Quebec

The case of the research project is characterized by its service offer, including its pooling project, but above all by the fact that it is a social economy organization and represents member-organizations that are also part of the social economy. Broadly speaking, the concept of social economy can be conceived as a subset of social enterprises, although the term is not used in Quebec to qualify the social economy (Bouchard, Cruz-Filho & Zerdani, 2015), where the term “collective enterprise” is preferred. Collective social enterprise (CSE) can be broadly defined as the use of market-based approaches to address social issues or bringing “business” sources of revenue for civil society organizations (Kerlin, 2010). A distinction can be made between collective and non-collective social enterprises. The notion of collective social enterprise refers social enterprises that are either collectively owned by their members or that have no individual ownership. Typically,

CSEs are cooperatives and non-profit organizations that produce goods and services, and that are democratically controlled by members (users or citizens) without them benefitting financially from their investment in money or in other forms (time, donations). Jointly with the concept of non-profit, the concept of “limited profitability” can be used to mark the difference between CSEs and privately owned for-profit social enterprises (social businesses, social entrepreneurship, B-Corps, etc.) (Coheur, 2019).

CSEs are “social” in the sense that they pursue a social goal (service to members and/or service to society) but also in the sense that they share distinguishing organizational features overarched by their social purpose: democratic governance; restricted or prohibited distribution of surplus; autonomy and independence from the State; and the organized production of goods or services (Bouchard, Ferraton, Michaud & Rousselière, 2008; Bouchard, Cruz Filho & Zerdani, 2015). CSEs are also a subset of what is called social and solidarity economy (SSE) in countries of Western Europe and of Latin America (and some parts of Canada, namely Quebec), a notion that covers cooperatives, associations (or non-profit organizations), mutual societies, and in some countries also foundations and other enterprises with a social purpose and limited profitability (Monzón & Chaves, 2017). In Quebec, the framework law on social economy (Quebec, 2013) recognizes cooperatives, associations and mutual societies as components of the social economy. This concept remains central to our analysis of the case since it is hypothesized that it will have an impact on the paradoxical tensions that The Sunny Spoon and its member-organizations will face during the development process of the pooling project.

1.4.3 The Sunny Spoon as a Meta-Organization

During the first six months of the observation and research internship, discussions between the student and the professor about the organizational form of TSS led to conceive it as a meta-organization. To do so, we first compared the nature of TSS to the following concepts: network of organizations, network-organization, and interorganizational relationships. The network organization can be distinguished as being "(...) made up of companies linked to strong and frequent exchange relationships creating a group isolated from the global market where supply and demand confront each other" (Ferrary & Pesqueux, 2004, p.110). While the network-organization refers to the fact of organizing in a network and where the latter becomes a support to facilitate the implementation of an exchange system between the organizations of this network (Ferrary & Pesqueux, 2004). In the literature, two approaches dominate what can be understood by an interorganizational network (Zerdani, 2015):

- 1) As a particular group, organization or institution (network of individuals, social network) where "(...) networks are just particular institutions (...) and correspond to a mode of governance associated with specific contracts (Zerdani, 2015, p. 28);
- 2) As a logic of organization or social interactions that can be observed (the relationships between network members), and how "network actors or organizations experience the exchange, rather than the specificity of the institutional framework underlying this exchange" (Zerdani, 2015, p. 28).

As mentioned, we have chosen to define TSS as a meta-organization and we based ourselves on the concept discussed by some authors, such as Arhne & Brunsson (2005), Berkowitz & Bor (2018) and Berkowitz *et al.* (2018). These authors consider a meta-organization to be an organization or association with organizations as members. They also have three main characteristics:

- 1) they have a decided social order, i.e., they are the result of decisions based on membership, hierarchy, rules, control, and sanctions;
- 2) they are an association in the sense that the members form the center of authority. This willingness to associate must remain voluntary and members retain their autonomy;
- 3) they are themselves organizations (composed of organizations and/or individuals) that possess resources that they can (but do not necessarily) share with the collective.
- 4) the member-organizations are, at the same time, owners, co-producers, clients or end-users of the collective.

One of the characteristics of meta-organizations is that they are structurally weak (riddled with conflict) but at the same time very effective in their field (i.e. strengthening the identity of their members), a situation that can be seen as a paradox (Dumez, 2009). Besides the fact that we prefer the concept of a meta-organization (that it does more justice to the nature of TSS's network), we find that this concept allows us to study the phenomena that allowed the construction of the collective action (that led to TSS) between the member-organizations in a way that makes it easier to focus on the dynamics (and thus, possible paradoxical tensions) (Berkovitz *et al.*, 2017).

2. Theoretical Framework: A Paradox Perspective

The theoretical framework of this research project is the paradox perspective in a context of organizational change. This organizational change is encountered in the emergence and experimentation phases of a pooling project of The Sunny Spoon. This theoretical framework, it should be recalled, was determined following the initial observations and reflections that took place during the exploratory phase of the student's observation and research internship. The student and professor found it interesting to try to understand how TSS could meet both opposing demands (from internal or external forces), and the student's internship provided an opportunity to explore these outcomes.

2.1 A Paradox Perspective

Paradox theory is considered relevant to this case study because it facilitates the analysis and categorization of certain organizational dynamics within hybrid organizations (Battilana & Dorado, 2010). Observations made during the exploratory unit of the internship at TSS exposed the tensions and dilemmas arising inside organization and between organization and its member-organizations, as the social innovation project was unfurling. However, these were not precisely dilemmas, as they were not based on a choice between two options, nor on a compromise, since there was no transfer or loss of gains in the decision. It appeared that the notion of paradox was more adequate to qualify these elements as persistent and time-bound contradictions. Thus, we are led to believe that these events of tension are based on paradoxes internal to TSS, related to its dual mission as a collective social enterprise (social and economic) and its organizational nature as a meta-organization (multiple identities). Based on this observation, we adopt the theoretical framework of paradox, thus noting the contributions of Lewis (2000), Smith and Lewis (2011) and Lewis & Smith (2014) who categorize paradoxes in organization. We also incorporate literature raising paradoxical tensions in social and solidarity economy, network organizations, as well as situations

of collaboration and competition, as our initial observations suggest that these paradoxical tensions animate the dynamics of governance, management and strategic development of TSS.

As Lewis & Smith (2014) argue, studies conducted within the paradoxical perspective identify different strategies that enable managers and employees to accept and manage paradoxical tensions more effectively (Lewis & Smith, 2014, p. 16). Managers and employees learn over time to cohabit and coexist with these paradoxical tensions inherent in their organizations. Thus, the paradoxical perspective allows for a better understanding of organizations (internal processes) and their environments (market dynamics) that become more complex over time and with the evolution of the organization. The perception of paradoxical tensions can therefore be decisive in an organizational and decision-making context.

2.2 Tension and Paradoxes

But what do we mean by the term tension? Maignan, Arnaud and Chateau Terrisse (2018) have inventoried the different meanings that the term tension can have in an organizational context (Maignan *et al.*, 2018). Thus, tensions can be defined as discomforts resulting from conflicts (ideas, principles, actions) (Michaud, 2013) or be the result of an opposition between forces, values, objectives, principles and confrontations between actors (Guedri, Zied *et al.*, 2014; Château Terrisse, 2013). They can be the consequences of a contradiction that one would have tried to resolve (Guedri, Zied *et al.*, 2014). They can be both negative and positive (Lewis, 2000). And as the authors point out, they can "push the organization and its actors to evolve and surpass themselves, they reveal new representations and perceptions" (Maignan *et al.*, 2018, p. 129).

For its part, the paradoxes are, according to Lewis (2000), contradictory but related elements; elements that seem logical in isolation but absurd and irrational when they appear simultaneously and they persist over time (Lewis, 2000, p. 760 as cited in Lewis & Smith, 2014). Moreover, the yin and yang symbol are used by Lewis (2000) to represent paradoxical tensions as "polarities that are interrelated in a larger space" and in that way, keeps the situation with a holistic approach (Lewis, 2000 as cited in Lewis & Smith, 2014, p. 8).

There are two key components to the paradox: the tensions that emanate from it and the simultaneous answers as the solution provided (Lewis, 2000 as cited in Smith & Lewis, 2011, p. 382). It is this second component that is the keystone of this perspective. Since paradoxical tensions are omnipresent and persist over time, they can have a long-term impact on the development of organizations, hence the need to identify them, accept them, find simultaneous answers and finally, coexist with them. In summary, the paradox highlights the complexity of the system in which an organization is embedded.

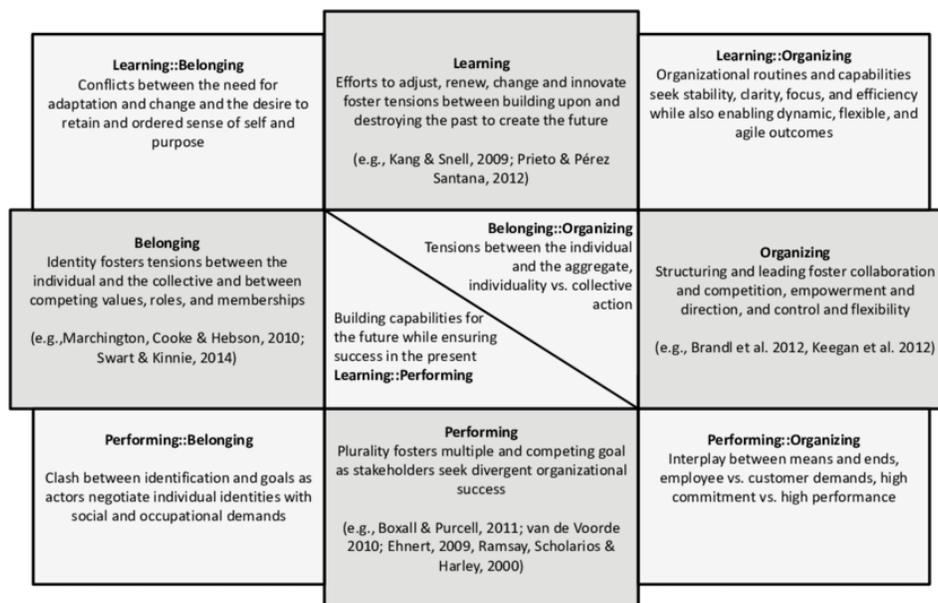
2.2.1 Smith and Lewis's Contribution and Categorisation of Organizational Tensions

Currently, our preliminary research led us to look more specifically at the conceptual framework of the paradox perspective. This perspective goes against the so-called traditional organizational theory. Compared to the traditional angle of analysis, which takes more rational, logical and linear approaches, the paradox perspective focuses on surprising, counterintuitive and tense approaches (Lewis & Smith, 2014, p. 17).

The paradox perspective, as proposed by Smith & Lewis (2011), brings a new way of perceiving decision making. For example, in the context of a dilemma encountered by an organization, the organization traditionally sees the solution as "either A or B" (contingency theory). However, with a paradox perspective, an organization may instead see the solution as "both A and B" (Lewis & Smith, 2014). To this end, the authors created a model with four paradox categories representing the core activities of an organization: *belonging* (identity/interpersonal relationship), *learning* (knowledge), *organizing* (process), and *performance* (goals) (Smith & Lewis, 2011, p. 383). It is at the junction of these four categories that we find these organizational tensions. Smith and Lewis (2011) inventory these paradoxical tensions.

Figure 2. Smith & Lewis’s Categorisation of Organizational Tensions

(Source: Smith & Lewis, 2011, p. 383)



In the case of a paradox of *belonging*, tensions arise between the individual and the collective as individuals and groups seek homogeneity on the one hand and distinction on the other. In an organizational context, everyone's roles, belonging, and values can conflict as well as coexist (Smith & Lewis, 2011, p. 383). For the *learning* paradox, tensions emerge in a context where the dynamics of an existing system change, renew, shift, and innovate. This category of tensions highlights the nature and space of new ideas within an organization, such as both radical and incremental innovations (Smith & Lewis, 2011, p. 383). The *organization* paradox refers to tensions arising from internal processes to achieve desired outcomes (Smith & Lewis, 2011, p. 383). Finally, the category of *performance* paradox includes tensions generated by the complexity of stakeholders with competing goals and needs (Smith & Lewis, 2011, p. 383). As highlighted in Figure 2, it is when these organizational paradoxes are put in opposition (in any situation) that tensions can be generated. *Learning* and *performance* elicit tensions between developing capabilities for a future and success in the present (Andriopoulos & Lewis, 2009; Tushman & O'Reilly, 1996; Van Der Vegt & Bunderson, 2005 as cited in Smith and Lewis, 2011, p. 384). *Learning* and *belonging* will create tensions between the need for change and the desire to maintain

a developed sense of self and purpose (Smith & Lewis, 2011). *Learning* and *organizing* will create tensions at the levels of organizational capabilities that seek to be effective and enable agility simultaneously (Smith & Lewis, 2011). The intersection of *organizing* and *performance* can create tensions between the process and the outcome and can generate conflicts between employees and customers (Gittell, 2004). Whereas *belonging* and *performance* can create tensions when individual identity-driven goals and collective goals aren't the same (Smith & Lewis, 2011). Finally, *belonging* and *organizing* can create tension when individual efforts do not meet collective ones (Smith & Lewis, 2011).

In parallel to the contributions of Smith & Lewis (2011) and Lewis & Smith (2014), several contributions have been made to determine the contexts in which these paradoxical tensions can appear in organizations. Among these contributions, let us name: work-life balance (Rothbard, 2001), identity (Huy, 2002; O'Mahony & Bechky, 2006), innovation (Andriopoulos & Lewis, 2009; Smith & Tushman, 2005), strategic leadership (Jarzabkowski & Sillince, 2007), corporate governance (Sundaramurthy & Lewis, 2003), and hybrid organizations (Jay, 2013; Smith, Gonin, & Besharov, 2013) (as cited in Lewis & Smith, 2014). Other examples express tensions at the individual (Markus & Kitayama, 1991), dyad (Argyris, 1988), group (Smith & Berg, 1987), project (van Marrewijk, Clegg, Pitsis, & Veenswijk, 2008) and organizational (Cameron & Quinn, 1988) levels (as cited in Smith and Lewis, 2011). To our current knowledge, few focused on meta-organizations and their relationship between the organization and member-organizations. This theoretical approach would also be relevant in the interest of TSS to consolidate its multiple approach (as a member-organization representative) to ensure good governance practices and its organizational development and performance over time and according to the desires of expansion. Moreover, the fact that the meta-organization has a plurality of member-organizations automatically generates a multiplicity of viewpoints. Cohen and March (1974) indicate that this plurality increases uncertainty within the organization and may result in competing goals among stakeholders (Cohen & March, 1974 as cited in Smith and Lewis, 2011). This section briefly presents how this research envisions using paradoxical tensions to analyze the data collected throughout the internship experience.

2.2.2 Complements to Contributors of this Perspective in Connection with The Sunny Spoon

As indicated, we have begun a preliminary search for complementary contributions to paradox theory that would be relevant to our case study given its organizational nature. These include contributions on paradoxical tensions generated in the context of collective social enterprises, organizational networks, and in collaborative and cooperative contexts.

The theoretical field of paradoxical tensions in the context of collective social enterprises has been emerging. Among the contributions are those concerning non-profit organizations, cooperatives, and hybrid organizations that, by their dual mission, create tensions within the identity, performance, and governance of these organizations (Michaud, 2013; Jacklin-Jarvis, 2015; Berge *et al.*, 2016; Audebrand *et al.*, 2017; Bouillé & Cornée, 2017; Arvidson, 2018; Rey-García *et al.*, 2019; Civera *et al.*, 2020; Best *et al.*, 2021).

Based on the case study presented by Audebrand *et al.* (2017), we want to highlight possible connections between the cooperative model and the meta-organization one. We see similarities in

the fact that they are both owned and controlled by their members (Audebrand *et al.*, 2017, p. 218). Especially, in the case of TSS, even though it is legally registered as a non-profit organization, it embraces the democratic principle where each caterer member has an equivalent voting right. As mentioned by Audebrand *et al.* (2017), this type of governance generates several paradoxes and tensions related to economic efficiency and democratic participation of the members of the company (Audebrand *et al.*, 2017, p. 218). The authors also categorized the paradoxes of a cooperative through the four categories of organizational paradoxes determined by Smith and Lewis (2011). Therefore, as a user-owned business, they have paradoxes of belonging and identity: “Memberships, values, and roles, particularly those coexisting in opposition, within cooperatives can highlight various tensions between members’ drives for homogeneity versus heterogeneity” (Cook & Burrell, 2009; Puusa, Hokkila, & Varis, 2016 cited by Audebrand and *al.*, 2017, p. 226). In addition, authors mention that conflicts can arise when members have multiple roles within the organization (Audebrand and *al.*, 2017, p. 226).

Also, the preliminary research has identified contributions to the paradoxical tensions within the dynamics of organizational networks and inter-organization relations (seen previously). We define these relationships as collaboration and/or cooperation (cooperation while being in competition). The paradoxical tensions that emanate from this type of relationship are often related to the performance of the organization in relation to the network to which it belongs (Tidström, 2013; Zerdani, 2015; Fernandez & Chiambaretto, 2016; Vangen, 2017; Bouncken *et al.*, 2018; Tidström *et al.*, 2018; Gillett *et al.*, 2019; Jakobsen, 2020).

2.2.3 Possible Paradoxical Tensions that The Sunny Spoon Might Encounter

The set of contributions consulted during this first preliminary research allowed us to identify a series of paradoxical tensions that our TSS could face and that are presented in the following section. Here is a preliminary inventory of the paradoxical tensions we have identified³⁴:

Paradoxical Tensions	Authors
Flexibility vs. Control	Lewis & Smith (2014)
Flexibility vs. Efficacy	Adler, Goldoftas, & Levine (1999)
Collaboration vs. Control	Sundaramurthy & Lewis (2003); Michaud (2011)
Collaboration vs. Autonomy	Audebrand <i>et al.</i> (2017)
Control vs. Emancipation	Papa, Auwal & Singhal (1995)
Autonomy vs. Control	Michaud (2011)
Exploration vs. Exploitation	Andriopoulos & Lewis (2009); Smith & Tushman (2005)
Autocracy vs. Democracy	Lewis & Smith (2014)
Hierarchy vs. Democracy	Audebrand <i>et al.</i> (2017)
Social vs. Financial	Lewis & Smith (2014)
Social goals vs. Economic goals	Audebrand <i>et al.</i> (2017)
Global vs. Local	Lewis & Smith (2014)
Centralisation vs. Decentralisation	Siggelkow & Levinthal (2003); Beech <i>et al.</i> (2004)
Individual vs. Collective	Murnighan & Con- Ion (1991)
Profit vs. Social responsibility	Margolis & Walsh (2003)
Innovation vs. Mainstream	Audebrand <i>et al.</i> (2017)

³⁴ Note that the inventory is not exhaustive in this version of the paper.

Stability vs. Change	Michaud (2011)
Direction vs. Empowerment	Audebrand <i>et al.</i> (2017)
Heterogeneity vs. Homogeneity	Audebrand <i>et al.</i> (2017)
Inclusion vs. Exclusion	Audebrand <i>et al.</i> (2017)
Top-Down vs. Bottom-up	Audebrand <i>et al.</i> (2017)

As explained above, the observations made during the exploratory phase of the observation and research internship at TSS revealed logics that resembled organizational conflicts. We determined that these conflicts were not dilemmas but tensions that the organization faced repeatedly and in different contexts. By taking this reflection further, we determined that they emanated from internal paradoxes linked to the nature of the organization (as a meta-organization and social and collective enterprise trying to set up an innovative project). These paradoxes came back in the form of dualities: dual mission (social and economic), dual levels of ownership (organization and member-organization), dual vision of development (innovative projects and need to consolidate the primary mission), etc. We have grouped these dualities under three main units of analysis: governance, internal management and strategic development of the organization. The next section briefly presents the preliminary results.

3. Discussion

In this discussion, we contextualize our initial results, knowing that half of the data collected (the last six months) have not yet been analyzed. As we will see here, this part of our work is illustrative of the incidences of pairing a research project to an internship, where unpredicted events in the internship’s goal turn out to be new and interesting research opportunities.

3.1 The Impact of the Research Context on the Methodology

In a research project, theoretical and methodological frameworks are selected based on the research objectives before the research begins to be implemented. Usually, this is the correct sequence. However, this research took place in the context of an internship within the studied organization and therefore the evolution of the organization, as well as the path undertaken for the development of the pooling project, had an impact on the methodology and the data collection strategy, as well as on the concepts useful to analyze our case study. Aiming at first to analyze and implement an information system backing up a technical infrastructure for sharing resources, the internship’s objectives were reoriented as the project’s unfoldment took a different turn. Nonetheless, this situation turned out to be an opportunity to analyze the developments of the implementation a SI within a complex environment, that of a meta-organization of a social economy food security ecosystem. Thus, the adaptation of the research design as well as the objectives of the internship were oriented to help the meta-organization understand and better anticipate the organizational issues related to this innovation.

This evolution illustrates the inductive nature of a qualitative participatory action research project embedded in the natural framework of a social phenomenon, exposing in this case the swirling nature of a social innovation process and the highlighting of its actants and how they adapt to the vagaries of the project's development and to the processes that result from it (Ackrich *et al.*, 2006). This element is all the more interesting since it allows us to underline the role those social relations,

as well as collective action, have in the process of a social innovation. Moreover, this observation led us to suspect that the tensions experienced were indicative of paradoxes specific to this case and specific to social innovation processes (Murray *et al.*, 2010). We believe that our analysis of the final results will make it possible to identify the paradoxical tensions experienced during the implementation phase of a social innovation within a social economy meta-organization and, more specifically, in the construction of the processes set up by a collective action.

3.2 The Paradoxes Perspective, a Conducive Approach for this Project

The preliminary results of our research lead us to believe that the very nature of the meta-organization raises paradoxical tensions of the *Belonging - Performance* type. Taking up elements of the definition, the meta-organization is part of a decided social order that allows it to keep the organizational autonomy of its member-organizations and thus, the latter remain independent. Moreover, in the case studied, the member-organizations take on several statuses, depending on the exchange situation in place: owner, co-producer, customer and end-user. As we have briefly seen, the performance objectives linked to the development of the meta-organization may have had an impact on the real needs of the members, to the detriment of their involvement in the pooling project. The strategic decisions made by the executive director left little room (voluntarily or involuntarily) within the pooling project to give priority to other projects deemed more important and advantageous for them (development of the service offer). Moreover, these decisions have created tensions within the internal team of TSS (intra-organizational). It will be interesting to see in a further analysis if these choices will have an impact on the level of belonging to the pooling project but also to the meta-organization itself.

Also, preliminary results lead us to believe that, in addition to its nature as a meta-organization, the organizational structure in which TSS operates, that of social economy organizations, has an impact on the types of paradoxical tensions generated. Thus, as a social economy non-profit organization involving its member-organizations in decision making processes, this affects the very governance dynamics of TSS. The paradoxical tensions are found under the *Belonging - Organizing* type, since the needs of member-organizations for pooling do not seem to have been prioritized by the executive director compared to other programs of TSS. Moreover, it is interesting to note that all the member-organizations interviewed by the student mentioned the interest of implementing the pooling project within their services and activities, but that none of the steps expected to be taken during the first six months of the internship actually took form. On the contrary, it is mostly potential users external to the meta-organization's network (entrepreneurs, universities) that mentioned an interest in pooling (in direct communication with TSS), either to pool their under-used spaces or mentioning their rental needs. Again, the paradoxical tensions are found at both levels of analysis, intra-organizational and inter-organizational.

Finally, the implementation of a socially innovative project, such as the pooling project within TSS, coupled with the use of new technologies, such as a platform, seems to have generated paradoxical tensions of the *Learning - Organizing* and *Learning - Performing* types among member-organizations and between them and the meta-organization. The pooling project is innovative in its approach (as part of the service offer of The Sunny Spoon and to bring member-organizations to scale-up) but, as indicated in the results obtained from the interviews with potential users (member-organizations and non-member-organization), several fears and barriers must be considered while developing the project. These fears are related to the organizational and technological changes that

organizations will have to undergo, such as changes in procedures, training, development of new services, etc. These tensions have not yet been addressed by TSS during the first six months of the internship but will be in the second half. It will then be interesting to analyze how TSS will integrate this information into the development phase of the pooling project, in the continuation of our research work. Moreover, it will be interesting to analyze the similar cases that were studied during the second half of the internship since these types of tensions were mentioned by some of these organizations and it was even said that they had a direct impact on the success or failure of some projects.

3.3 Explore the Data from the Exploratory Phase

This discussion is not complete, as the data analysis is still ongoing. As mentioned, the last six months of the internship (including data obtained from interviews with organizations that have implemented or were attempting to implement sharing projects similar to that of TSS) have not yet been analyzed. We would therefore like to emphasize that these preliminary results are indeed the results of the exploratory phase of the internship project and are related to the implementation phase of the social innovation. We find it relevant to mention that during this first phase of data analysis, we were surprised by the nature of inter-organizational relations and the impact that the vision and leadership of an executive director had in the development of the pooling project. As presented, the paradoxical tensions at the intra-organizational level are currently between *hierarchy - democracy* and between *centralization - decentralization* of information, organizational powers and decision-making. While for the inter-organizational level, the paradoxical tensions seem to be linked to the development of the service offer and the network, that is, between the social (mission and activities) and the economic (activities and the nature of some socio-professional insertion organizations), between the innovative (different projects such as social pricing and the mutualization project) and the mainstream (the program in the schools), between the individual (the reality and the needs of each member organization) and the collective (the meta-organization and the vision of development of the service offer offered to the member organizations).

In this perspective, it will be interesting to analyze how the meta-organization can combine its will to innovate (through its primary mission, its global service offers and specifically, its pooling project) while involving its member-organizations and consolidating current and future service offers. It thus appears that the paradoxes approach is useful for observing and analyzing the construction process of a collective action within the trajectory of a social innovation, and more specifically, through an organizational prism. This prism will be all the more interesting to analyze since it is, in the case of The Sunny Spoon, an organizational approach but also, inter-organizational one.

Conclusion

As presented in this paper, the data collection stage is now complete. However, we still need to complete the analysis of the data collected in the complementary stage. Therefore, it is difficult to provide a full answer to the current research question, namely "why is it interesting to examine a meta-organization from the perspective of paradoxical tension theory in an action research context?". However, considering the analysis of the preliminary results, as presented above, we

believe that we are on the right track, namely that the paradoxical perspective remains an interesting approach to address the case of The Sunny Spoon for three reasons.

First, it appears that action research can have an impact on the angle of analysis, and therefore, on the theoretical framework of a research. In the case illustrated here, we find it interesting to use the student's experience with The Sunny Spoon (and the organizational changes she witnessed) to highlight the internal processes within a social innovation process. This aspect is even more interesting since it allows for the generation of scientific knowledge based on both these processes and the paradoxical tensions that can emanate from them.

Secondly, we see that a collective action aiming at a social innovation (here, a pooling project) can lead to organizational changes, but also to inter-organizational innovations. From this perspective, the case of The Sunny Spoon, as a meta-organization, allows us to highlight not only the approaches put forward by the member-organizations but also the impact of the different actants in the social innovation process. Thus, the paradoxical tensions observed are all the more relevant to identify since they reflect an organizational, but above all, interorganizational approach and how they are managed.

Thirdly, the contribution of this research project to social innovations is about collective action. In the case of The Sunny Spoon, the meta-organization is not just a single actor who impacts the trajectory of the social innovation, but a set of heterogeneous actors, the member-organizations. In this sense, the organizational context specific to this case, i.e. a meta-organization emerging from the social economy, as well as its pooling project, as a social innovation, remains a subject little analyzed by researchers.

The next steps will therefore be to continue the analysis of the last six months of the internship to see if these preliminary results corroborate with the final ones.

ANNEXE B
COPIE DU CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Groupe en éthique
de la recherche

Piloter l'éthique de la recherche humaine

EPTC 2: FER

Certificat d'accomplissement

Ce document certifie que

Sara Landry-Pellerin

*a complété le cours : l'Énoncé de politique des trois Conseils :
Éthique de la recherche avec des êtres humains :
Formation en éthique de la recherche (EPTC 2 : FER)*

5 juillet, 2019

ANNEXE C

GRILLE D'OBSERVATION • EN ORGANISATION

ÉLÉMENTS À OBSERVER
Qui prend la parole? De quelle manière le droit de parole est attribué? <i>Ex : aléatoire; organisé; recommandé; etc.</i>
Est-ce que les conversations sont respectueuses entre les membres de l'équipe ou de la rencontre de travail? <i>Ex : vocabulaire; ton de la voix.</i>
Est-ce qu'il y a des divergences dans les discussions et points de vue ? Si oui, de quel(s) type(s) ? Si non, l'indiquer. <i>Ex : ensemble des catégories de paradoxe.</i>
Est-ce qu'il y a des pouvoirs d'influence qui sont perceptibles ? Sont-ils formels ou informels? <i>Ex : organigramme; expériences professionnelles ou personnelles; etc.</i>
Comment se prennent les prises de décisions ? <i>Ex : négociations ; discordes ; consentement. De manière stratégique ou non.</i>
Comment se fait la répartition des tâches ? Le rôle de chacun dans la rencontre ? <i>Ex : aléatoire; organisé; recommandé; etc.</i>
Est-ce qu'il y a présence de discussion(s) informelle(s) ? Si oui, entre qui et à quel sujet ? <i>Ex : culturelle; vie sociale; intérêts; etc.</i>
Est-ce que les discussions restent en surface ; questionnement de fond ? <i>Ex : enjeux organisationnels et/ou stratégiques ; etc.</i>
Comment l'organisation réagit aux changements, aux opportunités, aux défis organisationnels ? <i>Ex : ajustement ; renouvellement ; innovation ; etc.</i>

ANNEXE D

ÉTUDE D'ACTIVITÉS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE 2^E ÉDITION • COMEAU (2000)

GRILLE DE COLLECTE ET CATÉGORISATION DES DONNÉES		
Les sources de données	Les sources documentaires	
	Les entrevues	
	L'observation	
Le contexte d'émergence	Le milieu	
	Le secteur d'activités	
	Le projet initial	
	Les promoteurs/promotrices	
	Les appuis	
	Le démarchage	
La présentation des acteurs/actrices	Les acteurs/actrices présents dans l'activité	
	Le réseau	
La dimension institutionnelle	Les rapports de pouvoir à l'interne	Le pouvoir formel et informel
		L'inclusion des producteurs/productrices et des usagers/usagères
		Les acquis des producteurs/productrices
	Les rapports avec l'extérieur	
	Les règles juridiques et législatives	
La dimension organisationnelle	Le profil organisationnel	Les objectifs
		Les aspects stratégiques
		Les biens et services produits
		Les données financières
	Les processus organisationnels	La production
		L'organisation du travail
		La formation
		La consommation
Éléments de synthèse et de bilan	Au plan des réalisations	
	Au plan de l'économie sociale et solidaire	
	Au plan sociétal	
Perspectives anticipées		

ANNEXE E

CAPTEURS D'INNOVATION SOCIALE • INSTITUT JEAN-BAPTISE GODIN (2015)

LES CAPTEURS D'INNOVATION SOCIALE		
Dimension	Élément de caractérisation	Questionnement
Contexte	Identification du besoin et aspiration sociale	<p>Quelle est la provenance du projet? Sur quels constats de départ s'appuie-t-il? Quel est le besoin à (mieux) satisfaire? Quel est le problème à résoudre? Quels sont les bénéficiaires directs du projet? Quel est le territoire couvert par l'action? Ce constat est-il partagé par d'autres acteurs du territoire? Est-il partagé/porté par les bénéficiaires eux-mêmes? Quel est l'idéal vers lequel le projet souhaite tendre? Quels sont les changements visés pour y parvenir?</p>
Processus	Collectif	<p>Qui a initié le projet? Qui porte le projet? La réponse apportée est-elle produite de manière collective? Quels sont les acteurs qui participent au projet? De quelles manières participent-ils? Quels sont leurs apports?</p>
	Ancrage territorial	<p>Les acteurs mobilisés sont-ils issus du territoire? Le projet s'appuie-t-il sur les ressources humaines, naturelles, économiques du territoire? Dans quelles mesures? Le projet permet-il de (mieux) coordonner les acteurs sur le territoire? Comment? Le projet permet-il aux acteurs de se construire une vision partagée du territoire?</p>
	Gouvernance élargie et participative	<p>Quels sont les acteurs associés à la construction du projet? De quelles manières le sont-ils? Participent-ils à un comité de pilotage élargi? Permanent ou occasionnel? Sont-ils intégrés à une instance statutaire? Laquelle? La gouvernance du projet se traduit-elle par la mise en place d'autres espaces d'expression ou de débat? Lesquels? Qui y participe?</p>
	Modèle économique pluriel	<p>Le projet s'appuie-t-il sur des ressources hybrides? D'où proviennent les ressources réciprocaires? D'où proviennent les ressources redistributives? D'où proviennent les ressources marchandes? Ces différentes ressources émanent-elles des acteurs impliqués dans le projet?</p>

Résultat	Bien, service, approche	Quelle(s) forme(s) la réponse apportée prend-elle?
	Accessibilité	Quel(s) type(s) d'accès le projet favorise-t-il? Comment cet accès est-il rendu possible? Par quelles actions?
	Usage et finalité	Le projet s'inscrit-il dans une logique d'usage ou de propriété collective? L'action s'appuie-t-elle sur des outils spécifiques? S'agit-il d'un moyen/d'un support en vue d'accomplir une finalité plus large? Laquelle?
Impacts directs	Individuels	Quels sont les impacts positifs générés/les impacts négatifs évités par le projet pour les individus?
	Organisationnels	Quels sont les impacts positifs générés/les impacts négatifs évités par le projet pour les organisations privées/publiques?
	Territoriaux	Quels sont les impacts positifs générés/les impacts négatifs évités par le projet pour le territoire?
Diffusion et changements	Essaimage	Le projet s'est-il inspiré d'un projet semblable? A-t-il fait l'objet d'une adaptation au territoire? Le projet fait-il l'objet d'un processus d'essaimage?
	Apprentissage	Les pratiques véhiculées par le projet font-elles l'objet d'une appropriation par les acteurs impliqués/non impliqués? Par le grand public?
	Sélection	Les pouvoirs publics favorisent-ils la diffusion du projet? Comment?

ANNEXE F

QUESTIONNAIRE • MEMBRES MUTUALISTES POTENTIELS

QUESTION
SECTION 1 : Caractéristiques du membre
Quelle est la mission de l'organisation?
Quel est le rôle de l'espace de transformation/mutualisation dans les activités du membre?
Quel est le processus décisionnel interne (gestion et gouvernance)?
SECTION 2 : Intérêt du membre pour la mutualisation
Quel est le but de la plateforme collaborative?
Quel est le rôle de la plateforme collaborative dans leur offre de service? *Si pas de plateforme en tant que telle, expliquer comment ils offrent leur service à la communauté. <ul style="list-style-type: none">• Description de la solution : ce que fait la plateforme. Ex : gestion des ventes; transaction; accès à une base de données; etc.
Pourquoi cette technologie a-t-elle été privilégiée plutôt qu'une autre? Où se situe ce projet dans les phases de développement de l'organisation? <ul style="list-style-type: none">• Quelles sont les prémices du projet collaboratif? Pourquoi ont-ils déterminé qu'une plateforme était la « meilleure » solution à envisager?• Quel est l'intensité et la nature du lien d'usage vs leur taux d'activation?
SECTION 3 : Mise en place de la plateforme collaborative
Historique du projet; quelles ont été les phases de développement?
Qui a eu l'idée de la plateforme? Besoin des membres; un employé, etc.? <ul style="list-style-type: none">• Type d'acteurs impliqués : quels sont-ils? Quels ont été leurs rôles? Avoir à refaire le processus, est-ce qu'un type d'acteur serait à inclure plutôt dans le projet? Ou tout simplement pas?• Idéation du projet : Quels étaient leurs modèles d'inspiration?• Consultation des clients et des membres? Qu'ont-ils mis en place pour identifier les besoins de chacun?• Phase de développement du projet : spécifiquement l'implantation de la plateforme au sein de l'organisation et au sein des organisations faisant partie du réseau. Quelles sont les étapes par lesquelles ils ont dû passer?• Défis rencontrés : quels sont-ils, quels ont été les impacts et comment ont-ils fait face? Est-ce qu'ils se sont adaptés en cours de chemin? À quoi n'avaient-ils pas pensé?• Facteurs facilitants : en quoi ont-ils été facilitants?
Quelles étaient leurs stratégies pour mobiliser les utilisateurs (clients/membres/usagers) et quels étaient leurs objectifs?
Quels sont les éléments qui ont dû être créés et/ou mis en place? <ul style="list-style-type: none">• Profils des clients/marchands• Contrats entre les clients/marchands• Assurances• Accréditation• Tarifications et le montant prélevé (par l'intermédiaire) et le mode de rémunération• Protocoles (utilisation, service après-vente, etc.)• Niveau de transparence de la documentation accessible auprès des clients/marchands• État des lieux ou contrôle de l'état des biens partagés• Mode de paiement et facturation• Etc.

Quels ont été les changements apportés au sein des activités des clients/membres/usagers et comment ont-ils été en mesure de le savoir qu'ils devaient les apporter? S'ils ne le savent pas, envisagent-ils de le faire?
Seraient-ils prêts à partager des documents internes; de type cahier de charges ou idéation?
SECTION 4 : Expérience de la mise en ligne
Ont-ils des constats à la suite de la mise en ligne? Depuis l'offre de la plateforme? Etc.
Quelles expériences il faudrait reprendre? Celles que non?
Comment envisagent-ils les années futures? Vont-ils adapter leur plan d'affaires? Quels sont leurs objectifs?
Quelles sont les stratégies mise en place pour viabiliser la plateforme?
SECTION 5 : Volets sécurité, confidentialité, gestion et gouvernance des données recueillies par la plateforme
SOLUTION
<ul style="list-style-type: none"> • Quel est la solution logiciel (Système informatique/base de données/application) que vous utilisez? • De type open source ou non? Quelles sont les spécifications du contrat? • Où les données sont-elles hébergées (Local/Nuage)? • Est-ce qu'ils suivent des normes et standards particuliers?
DONNÉES
<ul style="list-style-type: none"> • Quels types (domaines *maximum ou minimum/catégories) de données collectent-ils? Pour quelles raisons? • Analysent-ils les données (rapport/analytique)? Est-ce qu'ils font des croisements? • Comment valorisent-ils ces données? Est-ce qu'ils font usage de métadonnées*contexte de la donnée (quand tu les valorises)?
ACTEURS – ceux qui le font vivre
<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que des employés ont été formés (gestion du changement)? Firme externe (spécialistes)? • Quel est le processus du système vs processus d'affaire? • Formation/documentation/etc.?
GOVERNANCE – Structure et responsable * plus large des données (un responsable par segment de données)
<ul style="list-style-type: none"> • Ont-ils établi un modèle de gouvernance des données? (Organisation, rôles et responsabilité, politiques, normes, processus standards)? • Est-ce qu'il y a une intendance de données (responsable de segment de données)? • Est-ce qu'ils ont des partenariats entre les contributeurs (sources) et les consommateurs (utilisateurs)? Avec des partenaires externes (collaborateurs/échanges de données avec l'externe)? • Est-ce qu'il y a un processus de validation et contrôle de la qualité des données (fiabilité)? (Un système ou une personne)
CONTRAINTE
<ul style="list-style-type: none"> • Qui a accès ou non à ces données (sécurité)? Est-ce qu'il y a un modèle de sécurité (ex. consultation seulement)? • Comment protègent-ils les renseignements personnels (confidentialité)? • Est-ce qu'il y a des mécanismes de tests, de contrôle et d'inspection (intégrité, trace)?
SECTION 6 : Questions spécifiques à chaque organisation selon la nature de la plateforme ou des activités
À développer selon l'organisation.

ANNEXE G

QUESTIONNAIRE • ANCIEN.NE EMPLOYÉ.E DE LCE

QUESTION
SECTION 1 : Présentation de l'individu
Quelle est votre profession?
Quel est votre background?
Actuellement, vous occupez quel poste (secteur/domaine)? Etc.
De quelle manière avez-vous été impliqué à La Cuillère ensoleillée? <ul style="list-style-type: none">• Comprendre le réseau d'acteurs, l'écosystème de l'époque, etc.
SECTION 2 : Rôle au sein de La Cuillère ensoleillée
Quel était votre poste/rôle à La Cuillère ensoleillée? Pourquoi a-t-elle (cette personne) été embauchée à cette époque?
Quel était l'objectif de La Cuillère ensoleillée lorsque vous y étiez impliquée?
SECTION 3 : Évolution de La Cuillère ensoleillée
À travers ses années à l'emploi de La Cuillère ensoleillée, est-ce que l'organisation a changé? Évolué?
En comparant aujourd'hui, est-ce qu'elle est en mesure de voir si elle a changé, évolué?
SECTION 4 : Genèse du projet de mutualisation
Est-ce que vous vous rappelez quand est arrivé le projet de la mutualisation? L'idée de mutualiser les équipements?
Quels ont été vos rôles dans ce projet à cette époque?
Quelles ont été les phases de développements du projet? <ul style="list-style-type: none">• Avez-vous une connaissance d'une évolution?• Si oui, pour quelle raison le projet a évolué?
Quels ont été les acteurs du projet? <ul style="list-style-type: none">• Définir des "types"• Comment la communauté de membres a été rejoint?
Quels ont été les défis rencontrés? Quels ont été les bons coups? Les stratégies?
SECTION 5 : Perception personnelle du projet de mutualisation
Comment conçoit-elle le projet de mutualisation au sein de La Cuillère ensoleillée? Qu'elle est sa vision personnelle?
Avez-vous des échos de La Cuillère ensoleillée et du projet de mutualisation aujourd'hui?
Que souhaitez-vous pour le futur de La Cuillère ensoleillée et du projet de mutualisation? Que devrions-nous garder en tête (faire attention; garder l'essence de...)?

ANNEXE H

QUESTIONNAIRE • ANCIEN.NE EMPLOYÉ.E D'UNE ORGANISATION-MEMBRE DE LCE

QUESTION
SECTION 1 : Présentation de l'individu
Quelle est votre profession?
Quel est votre background?
Actuellement, vous occupez quel poste (secteur/domaine)? Etc.
De quelle manière avez-vous été impliqué à La Cuillère ensoleillée? <ul style="list-style-type: none">• Comprendre le réseau d'acteurs, l'écosystème de l'époque, etc.
SECTION 2 : Présentation de La Cuillère ensoleillée
Quel était l'objectif de La Cuillère ensoleillée lorsque vous y étiez impliquée? Pour répondre à quel besoin?
Est-ce que vous vous rappelez quand est arrivé le projet de la mutualisation? L'idée de mutualiser les équipements? <ul style="list-style-type: none">• Quels ont été vos rôles dans ce projet à cette époque?
Quelles ont été les phases de développements du projet? <ul style="list-style-type: none">• Aviez-vous une connaissance d'une évolution?• Si oui, pour quelle raison le projet a évolué?
Quels ont été les acteurs du projet? <ul style="list-style-type: none">• Définir des "types"• Comment la communauté de membres a été rejoint?
Quels ont été les défis rencontrés? Quels ont été les bons coups? Les stratégies?
SECTION 3 : Pour la suite
Continuez-vous à vous impliquer dans le réseau?
Avez-vous des échos de La Cuillère ensoleillée et du projet de mutualisation?
Que souhaitez-vous pour le futur de La Cuillère ensoleillée?

ANNEXE I
QUESTIONNAIRE • ACTRICE ET ACTEUR DU MILIEU

QUESTION
SECTION 1 : Organisation et rôle
Quelle est la mission de l'organisation?
Quel est le poste de la personne interviewée?
SECTION 2 : Économie de partage et mutualisation
Quelle est la définition de « mutualiser »?
Quelle est la définition de « l'économie de partage »?
SECTION 3 : Services mutualisés sur le territoire au Québec
Quels sont les secteurs qui mutualisent entre eux?
<ul style="list-style-type: none"> • Quels types de services ou d'offres de services est-ce possible de mutualiser?
Quel est l'intérêt pour l'organisation de s'intéresser à la mutualisation ou à l'économie de partage?
Qu'apporte le fait de « mutualiser »?
Pourquoi cet intérêt pour la mutualisation?
SECTION 4 : Freins à la mutualisation
Quels sont les possibles freins à la mutualisation?
Est-ce qu'il y a une différence majeure entre le modèle « sur papier » vs l'implantation du modèle?
SECTION 5 : Mutualisation et économie sociale
Quelles sont les caractéristiques de la mutualisation dans un contexte d'économie sociale?
Est-ce qu'il y a des besoins particuliers selon les secteurs d'activités? Ex : alimentation, transport, location, culturel, etc.
Pourquoi cet intérêt de l'économie sociale pour la mutualisation?
On parle beaucoup de bénéfices économiques à la mutualisation, mais qu'en est-il des retombées sociales?
SECTION 6 : Mutualisation au Québec
Est-ce possible d'identifier un processus à la mutualisation sur le territoire du Québec?
Comment envisagez-vous l'avenir de la mutualisation au Québec?

ANNEXE J

QUESTIONNAIRE • ÉTUDE DE CAS MULTIPLES

QUESTION
SECTION 1 : Caractéristiques de l'organisation
Quelle est la mission de l'organisation?
Quel est le rôle de l'organisation dans l'offre de la plateforme? Intermédiaire?
Quels sont les rapports entre l'organisation et les participants (clients/membres/usagers)? Est-ce que ces rapports sont ouverts ou fermés?
Quelle est la structure de gouvernance de l'organisation et de ses participants?
Quels services/produits offrent-ils?
SECTION 2 : Caractéristiques de la plateforme
Quel est le but de la plateforme collaborative?
Quel est le rôle de la plateforme collaborative dans leur offre de service? *Si pas de plateforme en tant que telle, expliquer comment ils offrent leur service à la communauté. <ul style="list-style-type: none">• Description de la solution : ce que fait la plateforme. Ex : gestion des ventes; transaction; accès à une base de données; etc.
Pourquoi cette technologie a-t-elle été privilégiée plutôt qu'une autre? Où se situe ce projet dans les phases de développement de l'organisation? <ul style="list-style-type: none">• Quelles sont les prémices du projet collaboratif? Pourquoi ont-ils déterminé qu'une plateforme était la « meilleure » solution à envisager?• Quel est l'intensité et la nature du lien d'usage vs leur taux d'activation?
SECTION 3 : Mise en place de la plateforme collaborative
Historique du projet; quelles ont été les phases de développement?
Qui a eu l'idée de la plateforme? Besoin des membres; un employé, etc.? <ul style="list-style-type: none">• Type d'acteurs impliqués : quels sont-ils? Quels ont été leurs rôles? Avoir à refaire le processus, est-ce qu'un type d'acteur serait à inclure plutôt dans le projet? Ou tout simplement pas?• Idéation du projet : Quels étaient leurs modèles d'inspiration?• Consultation des clients et des membres? Qu'ont-ils mis en place pour identifier les besoins de chacun?• Phase de développement du projet : spécifiquement l'implantation de la plateforme au sein de l'organisation et au sein des organisations faisant partie du réseau. Quelles sont les étapes par lesquelles ils ont dû passer?• Défis rencontrés : quels sont-ils, quels ont été les impacts et comment ont-ils fait face? Est-ce qu'ils se sont adaptés en cours de chemin? À quoi n'avaient-ils pas pensé?• Facteurs facilitants : en quoi ont-ils été facilitants?
Quelles étaient leurs stratégies pour mobiliser les utilisateurs (clients/membres/usagers) et quels étaient leurs objectifs?
Quels sont les éléments qui ont dû être créés et/ou mis en place? <ul style="list-style-type: none">• Profils des clients/marchands• Contrats entre les clients/marchands• Assurances• Accréditation• Tarifications et le montant prélevé (par l'intermédiaire) et le mode de rémunération• Protocoles (utilisation, service après-vente, etc.)

<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de transparence de la documentation accessible auprès des clients/marchands • État des lieux ou contrôle de l'état des biens partagés • Mode de paiement et facturation • Etc.
Quels ont été les changements apportés au sein des activités des clients/membres/usagers et comment ont-ils été en mesure de le savoir qu'ils devaient les apporter? S'ils ne le savent pas, envisagent-ils de le faire?
Seraient-ils prêts à partager des documents internes; de type cahier de charges ou idéation?
SECTION 4 : Expérience de la mise en ligne
Ont-ils des constats à la suite de la mise en ligne? Depuis l'offre de la plateforme? Etc.
Quelles expériences il faudrait reprendre? Celles que non?
Comment envisagent-ils les années futures? Vont-ils adapter leur plan d'affaires? Quels sont leurs objectifs?
Quelles sont les stratégies mise en place pour viabiliser la plateforme?
SECTION 5 : Volets sécurité, confidentialité, gestion et gouvernance des données recueillies par la plateforme
SOLUTION
<ul style="list-style-type: none"> • Quel est la solution logiciel (Système informatique/base de données/application) que vous utilisez? • De type open source ou non? Quelles sont les spécifications du contrat? • Où les données sont-elles hébergées (Local/Nuage)? • Est-ce qu'ils suivent des normes et standards particuliers?
DONNÉES
<ul style="list-style-type: none"> • Quels types (domaines *maximum ou minimum/catégories) de données collectent-ils? Pour quelles raisons? • Analysent-ils les données (rapport/analytique)? Est-ce qu'ils font des croisements? • Comment valorisent-ils ces données? Est-ce qu'ils font usage de métadonnées*contexte de la donnée (quand tu les valorises)?
ACTEURS – ceux qui le font vivre
<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que des employés ont été formés (gestion du changement)? Firms externe (spécialistes)? • Quel est le processus du système vs processus d'affaire? • Formation/documentation/etc.?
GOUVERNANCE – Structure et responsable * plus large des données (un responsable par segment de données)
<ul style="list-style-type: none"> • Ont-ils établi un modèle de gouvernance des données? (Organisation, rôles et responsabilité, politiques, normes, processus standards)? • Est-ce qu'il y a une intendance de données (responsable de segment de données)? • Est-ce qu'ils ont des partenariats entre les contributeurs (sources) et les consommateurs (utilisateurs)? Avec des partenaires externes (collaborateurs/échanges de données avec l'externe)? • Est-ce qu'il y a un processus de validation et contrôle de la qualité des données (fiabilité)? (Un système ou une personne)
CONTRAINTE
<ul style="list-style-type: none"> • Qui a accès ou non à ces données (sécurité)? Est-ce qu'il y a un modèle de sécurité (ex. consultation seulement)? • Comment protègent-ils les renseignements personnels (confidentialité)? • Est-ce qu'il y a des mécanismes de tests, de contrôle et d'inspection (intégrité, trace)?
SECTION 6 : Questions spécifiques à chaque organisation selon la nature de la plateforme ou des activités
À développer selon l'organisation.

ANNEXE K

RÉSULTATS DONNÉES OBSERVÉES • GRAND PROJET NUMÉRIQUE, PROJET DE MUTUALISATION ET INDIVIDUEL

Donnée	Citation	Niveau d'analyse	Niveau d'observation	Participante à la rencontre
GrandProjetNumérique 2019_07_25_A	« S'assurer qu'il y a un organisme qui va suivre l'intégration complète (vision) de la plateforme. »	En organisation	Extra-organisationnel	LCE, Ville, organisations partenaires
GrandProjetNumérique 2019_07_25_B	« Les données récoltées c'est la valeur ultime. Ce qui vaut de l'argent. Nous devons donc faire attention et garder les droits sur nos valeurs. »	En organisation	Extra-organisationnel	LCE, Ville, organisations partenaires
GrandProjetNumérique 2019_07_25_C	« Faire attention; il y a un enjeu de céder le logiciel qui sera créé? En serons-nous propriétaire? »	En organisation	Extra-organisationnel	LCE, Ville, organisations partenaires
GrandProjetNumérique 2019_07_25_D	« Nous devons nous arrimer au processus documentaire de la municipalité. »	En organisation	Extra-organisationnel	LCE, Ville, organisations partenaires
GrandProjetNumérique 2019_09_04_A	« Nourrir des gens qui n'ont pas d'argent ce n'est pas rentable »	En organisation	Extra-organisationnel	LCE, Ville, organisations partenaires
GrandProjetNumérique 2019_10_16_A	« Nous n'avons pas avancé. »	En organisation	Extra-organisationnel	LCE, Ville
GrandProjetNumérique 2019_10_16_B	« Distinction entre les besoins de LCE et ceux du Grand Projet Numérique. »	En organisation	Extra-organisationnel	LCE, Ville
GrandProjetNumérique 2020_04_01_A	« La Ville explique qu'elle comprend considérant la situation. Que ça impacte pour la gestion du projet de plateforme et la consultation des membres. »	En organisation	Extra-organisationnel	LCE, Ville
GrandProjetNumérique 2020_04_01_B	« Actuellement, il n'y a pas de comité au sein du Défi. Pas de porteur de cette section du projet. »	En organisation	Extra-organisationnel	LCE, Ville
Individuelle 2019_06_19_A	« Ne veut pas perdre le contrôle, donc ils se méfient un peu de la Ville. »	En organisation	Intra-organisationnel	LCE
Individuelle 2019_06_19_B	« Garder l'œil ouvert pour une vision au niveau de la province et pas juste de Montréal. »	En organisation	Intra-organisationnel	LCE

Individuelle 2019_07_12	« Demande de faire des recherches complémentaires concernant les : "baux résidentiels et commerciaux. Donc, l'impact sur la propriété : se prémunir d'information sur l'impact que cela peut avoir si une cuisine doit partir. - Quels seraient les abus potentiels liés à l'augmentation. »	En organisation	Intra-organisationnel	LCE
Individuelle 2019_07_24_A	La DG: « on va faire la base quand on va nous donner l'argent ».	En organisation	Intra-organisationnel	LCE
Individuelle 2019_07_24_B	«Quelles sont les données que nous voulons céder et celle que nous voulons garder? »	En organisation	Intra-organisationnel	LCE
Individuelle 2019_08_07_A	La DG: « La franchise : développement à moyen terme. Une approche centralisée. L'école à X serait un bon départ. Tandis que la mutualisation est en fonction des opportunités ».	En organisation	Intra-organisationnel	LCE
Individuelle 2019_08_07_B	La DG: « X, est membre mais finalement officieusement. Il est membre de cœur (du poids et être au courant de ce qu'il font). »	En organisation	Intra-organisationnel	LCE
Individuelle 2019_08_21_A	« X solution inc. (une privée) qui a des tensions avec X ».	En organisation	Intra-organisationnel	LCE
Individuelle 2019_08_21_B	« École x doit offrir une alternative à la mesure alimentaire; faire attention à la stigmatisation des personnes. »	En organisation	Intra-organisationnel	LCE
Individuelle 2020_02_11	Assurance : « Prendre l'exemple de Tesla avec le contrôle du parcours client et la décharge de responsabilité : ça repose sur le membre. »	En organisation	Intra-organisationnel	LCE
Mutualisation 2020_04_23_A	« LCE est le « chef d'orchestre »	En organisation	Intra-organisationnel	LCE
Mutualisation 2020_04_23_B	« Actuellement, à cause de COVID, « on a un passe-droit pour la concertation » par le Grand projet numérique avec les autres participants. Ils savent que LCE est la première à développer son outil. »	En organisation	Intra-organisationnel	LCE

Mutualisation 2020_04_23_C	« La Ville considère que LCE est « l'expression de la volonté de nos membres » comme dit la DG. »	En organisation	Intra-organisationnel	LCE
Mutualisation 2020_05_07_A	« Organisation X non-membre sont en train de se positionner avec la mutualisation des camions, « mais les preuves restent à voir ». S'ils sont capables, tant mieux, sinon, LCE va pouvoir reprendre le volet à plus grande envergure. »	En organisation	Intra-organisationnel	LCE
Mutualisation 2020_05_07_B	« Plusieurs organisations qui travaillent en sécurité alimentaire "restent toutes seules quand ça va bien, mais quand elles rencontrent des difficultés, elles se regroupent. »	En organisation	Intra-organisationnel	LCE

ANNEXE L

RÉSULTATS DONNÉES OBSERVÉES • MEMBRES ET PROJET PLATEFORME DE LIVRAISON

Donnée	Citation	Niveau d'analyse	Niveau d'observation	Participante à la rencontre
Membres 2019_10_24_A	« Bébite à imprimer du cash » les activités économiques au sein des organisations.	Entre organisations	Inter-organisation	LCE, organisations-membres
Membres 2019_10_24_B	Outils de communication, présentation des outils : « explication et maximiser l'adhésion des membres. Pourquoi être membre. »	Entre organisations	Inter-organisation	LCE, organisations-membres
Membres 2019_10_24_C	Plateforme de livraison pour les commandes de repas dans les écoles: « Problématique si on veut aller chercher tous les repas, modification pour que tous adhèrent. »	Entre organisations	Inter-organisation	LCE, organisations-membres
Membres 2019_10_24_D	Un point est soulevé à l'ordre du jour concernant l'adhésion des membres et la communication au-delà des rencontres annuelles + de l'infolettre. On pose la question : « quel est le meilleur moyen de communiquer avec [les membres] ? » et « Quels sont leurs besoins entre eux pour faciliter l'échange? »	Entre organisations	Inter-organisation	LCE, organisations-membres
Membres 2020_04_01_A	Membres du CA : « 3 ont déjà un outil transactionnel dont 2 pour repas congelés. »	Entre organisations	Inter-organisation	LCE, organisations-membres
Membres 2020_04_01_B	DG: « Qu'est-ce qu'on lance? Ce n'est pas une offre standardisée puisque les membres sont différents. Chaque membre aura sa petite interface. [Il y a donc] deux types d'offres : contribution volontaire ou montant fixe. »	Entre organisations	Inter-organisation	LCE, organisations-membres

	<p>Membre: « comment cibler les gens qui peuvent ou non avoir une « contribution volontaire. »</p> <p>Membre: « Pourquoi avoir un système de contribution volontaire et un autre non? »</p> <p>DG: « Parce qu'il n'y a pas de financement comparativement aux écoles qui viennent compléter le prix. »</p>			
Membres 2020_04_01_C	DG: « [Il y a une] nécessité d'identifier les besoins technologiques (et logistiques) des membres. [Le] besoin que chaque membre identifie la manière dont ils vont offrir le produit via la plateforme »	Entre organisations	Inter-organisation	LCE, organisations-membres
Membres 2020_04_12_A	Laravel; enjeu d'un langage de code. Employé.e: « Réduit les chances de modifier par toi-même derrière. »	Entre organisations	Inter-organisation	LCE, organisations-membres
Membres 2020_04_12_B	La DG: Opportunité possible avec le Grand projet numérique et le module pour les denrées alimentaires et « l'accès possible a de l'argent pour développer ce module actuellement »	Entre organisations	Inter-organisation	LCE, organisations-membres
Membres 2020_05_19_A	« Préoccupation des boîtes à lunch en septembre [...] Inquiétude pour l'ouverture des écoles et garderie. »	Entre organisations	Inter-organisation	LCE, organisations-membres
Membres 2020_05_19_B	Le ZOOM bogue : « on se coupe la parole. »	Entre organisations	Inter-organisation	LCE, organisations-membres
Membres 2020_05_19_C	Implantation du programme École: « 1) Faciliter de communication avec la direction 2) niveau de motivation de l'équipe du service de garde. Le milieu syndiqué est un enjeu. »	Entre organisations	Inter-organisation	LCE, organisations-membres
Membres 2020_05_19_D	« Création et mise en place d'un processus d'attribution des écoles; ce qui sert de guide. »	Entre organisations	Inter-organisation	LCE, organisations-membres
Membres 2020_05_19_E	Membres: « Sonder l'intérêt des membres : certains mentionnent qu'ils ne sont pas encore dans la livraison à domicile. [...] l'offre est	Entre organisations	Inter-organisation	LCE, organisations-membres

	complète, alors pourquoi créer un autre intermédiaire? Est-ce que ce sera compatible avec les outils actuels de gestions? »			
Membres 2020_05_19_F	Employé.e : « [Il faut] miser sur la notion d'appartenance et de complicité [...] Je vois du St-Hubert, mais pas de la X » sur les autres plateformes de livraison et c'est ce qui doit changer chez les consommateurs.	Entre organisations	Inter-organisation	LCE, organisations-membres

ANNEXE M

RÉSULTATS DONNÉES OBSERVÉES • TRELLO, ÉQUIPE ET ÉCOLE

Donnée	Citation	Niveau d'analyse	Niveau d'observation	Participante à la rencontre
Équipe 2020_03_23	« Il manque de fonds pour une grande majorité des membres »	En organisation	Intra-organisation	LCE
Équipe 2020_04_08	« Les fonds sont seulement pour les membres de [nom de la ville] »	En organisation	Intra-organisation	LCE
Équipe 2020_04_06	« [une organisation-membre] utilise [nom d'une application de livraison] pour répondre à la demande de sa clientèle »	En organisation	Intra-organisation	LCE
Trello 2020_04_30_B	« [...] il y a une distribution de l'argent aux membres actuellement, mais il y a un enjeu pour la population qui entre dans « autre » que famille; alors, que faisons-nous? »	En organisation	Intra-organisation	LCE
Équipe 2020_03_26	« Ils ont parlé de leur situation plutôt que celle des autres »	En organisation	Intra-organisation	LCE
École 2020_03_21	« [...] ça va être difficile de parler avec des gens de la DSP d'ici les prochains mois »	En organisation	I Intra-organisation	LCE
Trello 2020_05_21_A	« [...] préférence pour annuler et mettre les énergies ailleurs »	En organisation	Intra-organisation	LCE
Équipe 2020_04_29	« [...] qui est le porteur de solution? [Nous] ou [la Ville]? »	En organisation	Intra-organisation	LCE, organisations-membres
Équipe 2020_04_20	« Ils doivent comprendre qu'ils font partie d'un réseau même s'ils sont occupés »	En organisation	Intra-organisation	LCE, organisations-membres
Équipe 2020_05_11	« [...] il y a une peur de désengagement si on leur tape sur la main »	En organisation	Intra-organisation	LCE, organisations-membres
Équipe 2020_04_20	« Qu'est-ce qui se passe avec l'aide pour les [nouvelle offre]? Peut-être est-ce que ça aura des conséquences sur la surproduction ou la	En organisation	Intra-organisation	LCE, organisations-membres

	production des membres qui avaient ces contrats. »			
Équipe 2020_04_07	« [Nouveau joueur] qui produit des repas [...] prend des opportunités qui sont habituellement des clientèles cibles des membres »	En organisation	Intra-organisation	LCE, organisations-membres
Trello 2020_06_28_A	« [membre de l'équipe] a développé un outil pour [projet] mais la direction générale ne semble pas être au courant que ça été développé »	En organisation	Intra-organisation	LCE, organisations-membres

RÉFÉRENCES

- Ahrne, G., et Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429-449. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.005>
- Akrich, H., Callon, M. et Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Mines Paris, les Presses; WorldCat.org. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb40941029t>
- Andriopoulos, C., et Lewis, M.W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organ. Sci.*, 20, 696-717.
- Argyris, C. (1988). Crafting a theory of practice: The case of organizational paradoxes. In R. Quinn & K. Cameron (Eds.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*: 255-278.
- Arvidson, M. (2018). Change and Tensions in Non-profit Organizations: Beyond the Isomorphism Trajectory. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations: Official journal of the International Society for Third-Sector Research*, 29(5), 898–910. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0021-z>
- Audy, J.-F., Lehoux, N., D'Amours, S., et Rönnqvist, M. (2012). A framework for an efficient implementation of logistics collaborations. *International Transactions in Operational Research*, 19(5), 633-657. <https://doi.org/10.1111/j.1475-3995.2010.00799.x>
- Audebrand, L. K., Michaud, V., et Camus, A. (2017). A Mosquito in the Classroom: Using the Cooperative Business Model to Foster Paradoxical Thinking in Management Education. *Journal of Management Education*, 41(2), 216-248. <https://doi.org/10.1177/1052562916682552>
- Basso, F., D'Amours, S., Rönnqvist, M., et Weintraub, A. (2019). A survey on obstacles and difficulties of practical implementation of horizontal collaboration in logistics. *International Transactions in Operational Research*, 26(3), 775-793.
- Battilana, J., et Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *The Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Belalia, S., et Houmat, A. (2010). Non-linear free vibration of elliptic sector plates by a curved triangular p-element. *Thin-Walled Structures*, 48(4-5), 316–326. <https://doi.org/10.1016/j.tws.2009.12.001>
- Bélanger, J., et Delvaux, M. (2022). *Les allongées*. Hélio trope; WorldCat.org.
- Berge, S., Caldwell, W., et Mount, P. (2016). Governance of nine Ontario Food Cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(3), 457-474. <https://doi.org/10.1111/apce.12134>
- Berkowitz, H., Bucheli, M., et Dumez, H. (2017). Collectively Designing CSR Through Meta-Organizations: A Case Study of the Oil and Gas Industry. *Journal of Business Ethics*, 143(4), 753-769. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3073-2>

- Berkowitz, H., et Bor, S. (2018). Why Meta-Organizations Matter: A Response to Lawton *et al.* And Spillman. *Journal of Management Inquiry*, 27(2), 204211. <https://doi.org/10.1177/1056492617712895>
- Best, B., Miller, K., McAdam, R., et Moffett, S. (2021). Mission or margin? Using dynamic capabilities to manage tensions in social purpose organisations' business model innovation. *Journal of Business Research*, 125, 643657. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.068>
- Bouchard, M. J., Ferraton, C., et Michaud, V. (2008). First Steps of an Information System on the Social Economy: Qualifying the Organizations. *Estudios de Economía Aplicada*, 26 (1), 7-24.
- Bouchard, M. J., Filho, P. C., et Zerdani, T. (2015). Social Enterprise in Quebec: Understanding Their « Institutional Footprint ». *Canadian journal of nonprofit and social economy research*, 6(1). <https://doi.org/10.22230/cjnsr.2015v6n1a198>
- Bouillé, J., et Cornée, S. (2017). La gouvernance des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire à l'épreuve dynamique de leurs « Grandeurs ». *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(4), 567588. <https://doi.org/10.1111/apce.12173>
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., Ritala, P., et Kraus, S. (2018). Coopetition in New Product Development Alliances : Advantages and Tensions for Incremental and Radical Innovation. *British Journal of Management*, 29(3), 391410. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12213>
- Cameron, K., et Quinn, R. (1988). Organizational paradox and transformation. In R. Quinn & K. Cameron (Eds.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*: 1-18. Cambridge.
- Centre de recherche sur les innovations sociales (2023). À propos. Récupéré de <https://crises.uqam.ca/a-propos/presentation/>
- Centre de référence du Grand Montréal (2023). Insécurité alimentaire. Récupéré de <https://www.centraide-mtl.org/blogue/linsecurite-alimentaire/>
- Chantier de l'économie sociale (2016). *Étude de faisabilité: Rapport final du mandat* [Étude de marché].
- Château-Terrisse, P. (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes? Le cas du capital-risque solidaire. *Management Avenir*, (4), 145-167.
- Civera, C., Cortese, D., Mosca, F., et Murdock, A. (2020). Paradoxes and strategies in social enterprises' dual logics enactment : A csQCA between Italy and the United Kingdom. *Journal of Business Research*, 115, 334347. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.004>
- Nick, C. (2022). Coworking spaces, proximity, innovation and the fourth space, 81(153), 153–153. <https://doi.org/10.3390/proceedings2022081153>

- Cohen, M. D., et March, J. G. 1974. *Leadership and ambiguity: The American college president*. New York: McGraw- Hill.
- Coheur, A. (2019). *Towards an appropriate European legal framework for social economy enterprises (own-initiative opinion)*. (INT/871-EESC-2019). European Economic and Social Committee. <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/towards-appropriate-european-legal-framework-social-economy-enterprises-own-initiative-opinion>
- Comeau, Y. (2000). Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale 2e édition, no ET9605. Collection études théoriques. Récupéré de <https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ET9605.pdf>
- CommunicAction. (2017). *Document final et recommandations*. [Étude de marché]
- Conseil Système Alimentaire Montréalais (2023). Insécurité alimentaire. Récupéré de <https://csam.ca/insecurite-alimentaire/>
- Cook, M. L., et Burress, M. (2009). A cooperative life cycle framework. Récupéré de <http://departments.agri.huji.ac.il/economics/en/events/p-cook.pdf>
- Cooperatives Europe. (2017, november). *A cooperative vision for the collaborative economy: Shaping a people-centered and democratic collaborative economy*. Récupéré de https://coopseurope.coop/sites/default/files/Cooperative%20Vision%20for%20Collaborative%20economy_CoopsEurope.pdf
- Coopérative d'Intérêt Collectif dans le secteur du logement social. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 22(2), 128143. Érudit. <https://doi.org/10.7202/1058166ar>
- Conseil du Système alimentaire montréalais (2019). Forum SAM. Récupéré de [https://sam.montrealmetropoleensante.ca/uploads/resources/files/Forum_SAM/Presentations_Forum_SAM_2019/Insecurite_alimentaire_\(Presentation\).pdf](https://sam.montrealmetropoleensante.ca/uploads/resources/files/Forum_SAM/Presentations_Forum_SAM_2019/Insecurite_alimentaire_(Presentation).pdf)
- Desforges, J.-G. (1980), « Stratégie et structure des coopératives », *Coopératives et Développement*, vol. 21, no 1 (extrait du vol. 12, no 1, 1979-80), p. 133-154
- Dumais, L. (2013). *La recherche partenariale au Québec : tendances et tensions au sein de l'université*. Revue Sociologies. Récupéré de https://chairerp.uqam.ca/fichier/document/Publications/La_recherche_partenariale_au_Qu%C3%A9bec_Tendances_et_tensions_au_sein_de_luniversit%C3%A9.pdf
- Dumez, H. (2009). La théorie des méta-organisations. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 95. <https://doi.org/10.3917/geco.095.0077>
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative? *Le Libellio AEGIS, Vol. 8, No3*, pp. 3-9. Récupéré de <http://lelibellio.com/wp-content/uploads/2013/02/DOSSIER-Abduction.pdf>

- Fernandez, A.-S., et Chiambaretto, P. (2016). Managing tensions related to information in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53, 6676.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.010>
- Ferrary, M., et Pesqueux, Y. (2004). *L'organisation en réseau, mythes et réalités*. Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/l-organisation-en-reseau-mythes-et-realites--9782130542544.htm>
- Fontan, J.-M. (dir.), Bussière, D., Caillouette, J., Ahmed Soussi, S., Tremblay, D.-G., & Tremblay, P.-A. (2012). La recherche partenariale au CRISES. Version 9. Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Collection Études théoriques – no ET1301. Récupéré de https://chairerp.uqam.ca/fichier/document/Publications/La_recherche_partenariale_au_CRISES.pdf
- Gittell, J.H. (2004). "Paradox of coordination and control." *California Management Review*, 42 (3), 101–117.
- Guedri, Z., Hussler, C., et Loubaresse, E. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte (s). *Revue française de gestion*, (3), 13-28.
- Ho, D., Kumar, A., et Shiwakoti, N. (2019). A Literature Review of Supply Chain Collaboration Mechanisms and Their Impact on Performance. *Engineering Management Journal*, 31(1), 4768.
<https://doi.org/10.1080/10429247.2019.1565625>
- Huy, Q. N. (2002). The emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.
- Institut Jean-Baptiste Godin (2023). Outils. *Les capteurs de l'innovation sociale*. Récupéré de <https://institutgodin-ressources.com/outils/>
- Institut national de la santé publique du Québec (INSPQ). (2020). Centre d'expertise et de référence en santé publique. Récupéré de <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/sondages-attitudes-comportements-quebecois/insecurite-alimentaire-juin-2020>
- Jacklin-Jarvis, C. (2015). Collaborating across sector boundaries: a story of tensions and dilemmas. *Voluntary Sector Review*, 6(3), 285-302.
- Jakobsen, S. (2020). Managing tension in coopetition through mutual dependence and asymmetries: A longitudinal study of a Norwegian R&D alliance. *Industrial Marketing Management*, 84, 251260.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.006>
- Jarzabkowski, P., et Sillince, J. (2007). A rhetoric-in-context approach to building commitment to multiple strategic goals. *Organization Studies*, 28, 1639-1665.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56, 137-159.

- Kerlin, J. (2010). The Diffusion of State-Level Nonprofit Program Innovation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(3), 478497.
- Klein, J.-L., Lévesque, B., Fontan, J.-M., et Klein, J.-L. (2014). *L'innovation sociale : Les marches d'une construction théorique et pratique*. Presses de l'Université du Québec.
- Klein, J.-L., Boucher, J., Camus, A., Noiseux, Y., Champagne, C., et CRISES (Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats). (2019). *Trajectoires d'innovation : Des émergences à la reconnaissance*. Presses de l'Université du Québec.
- La Cuillère ensoleillée (s.d.). Warm Meals Collective History [Document interne].
- La Cuillère ensoleillée (2017). Règlements généraux [Document interne].
- La Cuillère ensoleillée (2019-2020). Rapport Annuel [Document interne].
- La Cuillère ensoleillée (2020). Dossier de projet [Document interne].
- La Cuillère ensoleillée (2021). Site Internet.
- Landry-Pellerin, S. (2021). *La mutualisation pour assurer une meilleure sécurité alimentaire : Rapport définitif – Mitacs-Accélération* [Document non publié]. Université du Québec à Montréal.
- Landry-Pellerin, S., et Bouchard, M. J. (2021). Managing paradoxical tensions in the implementation of a social innovation: The impact of action research on the methodological framework (*preliminary results*). ISTR Conference Working Papers Series Social Enterprise and Social Entrepreneurship from a Global Perspective.
- LCE_12. (2019, 15 novembre). [Enregistrement audio].
- LCE_7. (2019, 6 août). [Enregistrement audio].
- Lévesque, B. (2016). Les innovations sociales et les transformations : Un enchaînement qui ne va pas de soi. Dans J.-L. Klein, A. Camus, C. Jetté, C. Champagne, et M. Roy (Éds.), *La transformation sociale par l'innovation sociale* (1re éd., p. 2134). Presses de l'Université du Québec.
<https://doi.org/10.2307/j.ctt1f1163h.9>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox : Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), 760776. <https://doi.org/10.2307/259204>
- Lewis, M. W., et Smith, W. K. (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective : Sharpening the Focus and Widening the Scope. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127149.
<https://doi.org/10.1177/0021886314522322>
- Loi sur les compagnies*, C-38, partie III, RLRQ, c. Récupéré de
https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-38?langCont=fr#ga:l_iii-h1

- Loi sur l'économie sociale*, E-1.1.1, RLRQ, c. Récupéré de <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/E-1.1.1>
- Markus, H., et Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion and motivation. *Psychological Review*, 98: 224-253.
- Michaud, V. (2011). Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (5), 47-74.
- Michaud, V. (2013). Business as a pretext? Managing social-economic tensions on a social enterprise's websites. *M@n@gement*, 16(3), 294-331.
- Mitacs. (2023). À propos de Mitacs. Récupéré de <https://www.mitacs.ca/fr/a-propos>
- Monzon, J. L., et Chaves, R. (2017). *Recent evolution of the social economy in the European Union*. Brussels: European Economic and Social Committee.
- Municipalité. (2018). SMART project.
- Municipalité. (2018) Projet majeur.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. et Mulgan, G., (2010), "The Process of Social Innovation" (2010), pp. 11-123, in: Murray, R., J. Caulier-Grice and G. Mulgan, *The open book of social innovation*, London, NESTA, Social Innovator Series. Disponible en ligne : <https://www.nesta.org.uk/report/the-open-book-of-social-innovation/>
- Neamtan, N. (2019). *Trente ans d'économie sociale au Québec : un mouvement en chantier* (Ser. Coopération, mutualité et économie sociale). Fides.
- O'Mahony, S., et Bechky, B. A. (2006). Stretchwork: Managing the career progression paradox in external labor markets. *Academy of Management Journal*, 49, 918-941.
- Organisation de coopération et de développement économiques et Office statistique des communautés européennes. (1997). *Manuel d'Oslo : Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique*. ([Nouv. éd.]). Office statistique des communautés européennes.; WorldCat.org.
- Poulin, D., Montreuil, B. et Gauvin, S. (1994). *L'entreprise réseau: bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*. Montréal : Publi-Relais.
- Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research In Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Projet SMART. (s.d.)
- Puusa, A., Hokkila, K., et Varis, A. (2016). Individuality vs. communality: A new dual role of co-operatives? *Journal of Co-operative Organization and Management*, 4, 22-30.

- Quivy, R., Campenhoudt, L. van, et Campenhoudt, L. van. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales* (Nouv. éd, Ser. Sciences humaines dunod). Dunod.
- Réseau Québécois en Innovation Sociale. (2023). *Innovation sociale*. Récupéré de <http://www.rqis.org/innovation-sociale/>
- Rey-García, M., Calvo, N., et Mato-Santiso, V. (2019). Collective social enterprises for social innovation. *Management Decision*, 57(6), 14151440. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0091>
- Rollin, J. et Vincent, V. (2007). Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec. Récupéré de <https://www.rqis.org/wp-content/uploads/2021/04/Acteurs-et-processus-dinnovation-sociale-au-Quebec.pdf>
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (1999). Échantillon(s). In Thiétart R-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p.188-223). France.
- Ruel, S. (2019). Freins à la mutualisation horizontale : Enseignements d'une étude de cas dans le secteur agroalimentaire. *Logistique & Management*, 27(2), 119131. <https://doi.org/10.1080/12507970.2019.1597647>
- Schumpeter, J. A. (1967). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Oxford University Press).
- Simatupang, T. M., et Sridharan, R. (2002). The Collaborative Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, 13(1), 1530.
- Smith, K., et Berg, D. (1987). *Paradoxes of group life*. San Francisco: Josey-Bass.
- Smith, W. K., et Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16, 522-536.
- Smith, W. K., et Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), 381403.
- Smith, W. K., Gonin, M., et Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions. A review and research agenda for social enterprises. *Business Ethics Quarterly*, 23, 407-442.
- Social Economy Act, CQLR c E-1.1.1. Récupéré de <https://canlii.ca/t/5494v>
- Sundaramurthy, C., et Lewis, M. W. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28, 397-415.
- Tidström, A. (2013). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.001>

- Tidström, A., Ritala, P., et Lainema, K. (2018). Interactional and procedural practices in managing cooperative tensions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), 945-957. WorldCat.org. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2016-0125>
- Toffoli, C. (2021). *Filles corsaires : Écrits sur l'amour, les luttes sociales et le karaoké*. Remue-ménage; WorldCat.org.
- Tremblay, D.-G. (2014). *L'innovation technologique, organisationnelle et sociale*. Presses de l'Université du Québec; WorldCat.org.
- Tushman, M. L., et O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Van Der Vegt, G. S., et Bunderson, J. S. (2005). Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532–547. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407918>
- Vangen, S. (2017). Developing Practice-Oriented Theory on Collaboration: A Paradox Lens. *Public Administration Review*, 77(2), 263-272. <https://doi.org/10.1111/puar.12683>
- Van Marrewijk, A., Clegg, S. R., Pitsis, T. S., et Veenswijk, M. (2008). Managing public-private megaprojects: Paradoxes, complexity, and project design. *International Journal of Project Management* 26: 591-600.
- Vas, A., et Guilmot, N. (2017). Paradoxes et changement organisationnel : Les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires. *Gestion 2000*, 34(5), 381. WorldCat.org. <https://doi.org/10.3917/g2000.345.0381>
- Vienney, C. (1994). *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, 126 p.
- Zerdani, Tassadit (2015). « Gouvernance de réseaux interorganisationnels : cas d'un réseau d'organisations sociales et collectives » Thèse. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Doctorat en administration