UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

COMPRENDRE LA MUTUALISATION : PARCOURS ET DYNAMIQUES DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET L'ACTION COMMUNAUTAIRE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

MATHILDE COURTEMANCHE

AVRIL 2026

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.12-2023). 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

On dit souvent qu'écrire un mémoire est une aventure solitaire. Oui, il y a beaucoup d'heures devant un écran et parfois trop de café. Mais c'est surtout une histoire de rencontres, de conversations qui s'étirent, de coups de pouce reçus au bon moment, et de personnes qui, chacune à leur façon, cherchent à améliorer leur milieu. Ce texte leur doit beaucoup. Merci.

À ma directrice, Annie Camus. C'est toi qui m'as poussée à me lancer dans ce mémoire, et je n'aurais pas franchi cette étape sans toi. Ton écoute, ton soutien indéfectible et tes encouragements m'ont accompagnée à chaque étape. Ta chaleur, ton humour et ta bienveillance ont rendu ce chemin plus léger et plus riche. Merci d'avoir cru en moi et de m'avoir guidée avec autant de générosité; merci aussi pour les relances justes, les relectures à des heures improbables et la liberté d'explorer.

Je tiens également à remercier l'Équipe de recherche en gestion des entreprises sociales et collectives (GESC). Merci à Annie, Valérie, Maude, Julie et Sonia. Chacune d'entre vous m'a inspirée par votre engagement, vos recherches et votre générosité intellectuelle et humaine. Avoir pu évoluer à vos côtés représente un immense privilège et un moteur d'inspiration pour la suite de mon parcours. Un merci tout particulier à Isabelle, Célia, Rachel et Vanessa. Vos conversations, vos questions et vos partages autour de la mutualisation ont nourri ma réflexion, éclairé mes choix et donné de l'élan à ce travail.

Ma reconnaissance va aussi à l'équipe du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) : Florence, Denis, Sonia, Sylvain, Mélanie, Hugo et Éliane. Vous avez constitué un espace où j'ai pu me développer, gagner en confiance et comprendre concrètement l'impact de la recherche en innovation sociale. J'ai vu, à travers nos échanges et projets, comment la recherche peut contribuer, à petite ou grande échelle, à rendre le monde plus juste et plus solidaire.

Je veux remercier mon copain, Nicolas, sans qui ce retour aux études n'aurait pas été possible. Ton soutien constant, ta patience et ta confiance ont tout changé. Merci pour les cafés déposés sans bruit, les « ça va aller » au bon moment et les fous rires qui sauvent les fins de journée. Et, parce que c'est nous: je t'aime correct. Je remercie aussi Gabrielle, ma véritable « cheerleader », qui m'a portée avec bienveillance, parfois avec plus d'insistance, toujours avec le même désir de me voir avancer et m'épanouir, et de me rappeler de croire en moi quand je doutais. Souvent, votre confiance m'a portée quand la mienne vacillait; je ne serais pas rendue ici sans vous.

L’une des plus grandes richesses de ma vie, ce sont mes amies. Ma famille choisie, Gabrielle, Vicky, Florence, Emmanuelle et Chanelle, vous avez été un soutien indéfectible, un refuge, une source de rires et d’encouragements tout au long de ce chemin. Merci d’être là, sans conditions.

Enfin, une pensée toute particulière pour ma tante Rachel, dont l’impact dans ma vie a été immense. Tu as toujours été pour moi une inspiration, un modèle de force et de générosité, et je t’en suis infiniment reconnaissante.

DÉDICACE

À ma maman, Hélène,
qui a consacré sa vie au communautaire.
En avançant, je t'ai retrouvée dans ces pages.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ii
DÉDICACE iv
LISTE DES FIGURES x
LISTE DES TABLEAUX xi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES xii
RÉSUMÉ xiii
ABSTRACT xv
INTRODUCTION 16
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE 19
1.1 Une présence omniprésente, un sens fuyant 19
1.2 Une pratique mobilisée, mais encore floue sur le terrain 23
1.3 Une incitation à mutualiser, sans cadre clair 25
1.4 Un objet à clarifier : question et objectifs de recherche 27
1.5 Ouvrir un chantier de recherche nécessaire 29
CHAPITRE 2 MUTUALISATION EN ÉCONOMIE SOCIALE ET ACTION COMMUNAUTAIRE : D'UNE REVUE CRITIQUE À L'ÉLABORATION D'UN CADRE CONCEPTUEL ADAPTÉ 31
2.1 L'économie sociale au Québec 31
2.2 L'action communautaire au Québec 36
2.3 Convergences et distinctions entre économie sociale et action communautaire 38
2.4 Des défis communs qui appellent la mutualisation 40
2.5 Définir la mutualisation : état des connaissances et zones grises 41
2.5.1 Des définitions multiples qui révèlent une tension fondamentale 45
2.5.2 Les modèles de processus proposés : entre systématisation et complexité 47
2.5.3 Les angles morts de la littérature existante et les enjeux émergents 49
2.6 Vers un cadre conceptuel adapté au phénomène étudié 51
2.6.1 Une posture inductive : penser à partir du phénomène 52
2.6.2 Les limites des cadres théoriques existants : au-delà des postulats managériaux classiques 55
2.6.3 Une démarche ancrée dans l'exploration et les expériences de terrain 56
2.6.4 L'émergence d'un cadre d'analyse en quatre dimensions 57
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 60

3.1 Stratégie méthodologique et parcours réflexif : une démarche itérative 61
3.1.1 Une expérience de recherche partenariale connexe : le stage Mitacs 63
3.1.2 Apports du stage Mitacs à la démarche de recherche 65
3.1.3 Positionnement épistémologique 66
3.1.4 Démarche qualitative 67
3.1.5 Approche inductive 68
3.2 Collecte des données 69
3.2.1 Entretiens exploratoires 70
3.2.2 Entretiens semi-dirigés 72
3.2.3 Échantillon 73
3.2.4 Critères d'inclusion des cas étudiés 74
3.2.5 Recrutement des organisations 74
3.2.6 Journal de bord 76
3.2.7 Analyse documentaire 77
3.2.8 Stratégie et justification des méthodes de collecte 78
3.3 Analyse des données 79
3.4 Présentation des organisations et diversités des expériences explorées 82
3.4.1 Portrait des organisations à l'étude 82
3.4.1.1 Types d'organisation 85
3.4.1.2 Secteurs d'activité 85
3.4.1.3 Répartition géographique 86
3.5 Limites et biais méthodologiques 87
3.6 Conclusion 88
CHAPITRE 4 RÉSULTATS 90
4.1 La mutualisation dans les projets étudiés : formes, dimensions et ressources 91
4.1.1 Une pluralité de formes pour structurer les démarches 92
4.1.1.1 Fusions organisationnelles 92
4.1.1.2 Création de structures collectives autonomes 93
4.1.1.3 Fiducie collective 93
4.1.1.4 Coordination structurée portée par un acteur existant 94
4.1.1.5 Mise en commun d'infrastructures matérielles 94
4.1.1.6 Développement d'outils numériques 95
4.1.1.7 Mise en place de comités, de mécanismes de pilotage ou d'outils de gouvernance 95

4.1.1.8 Accompagnement externe structuré 95
4.1.1.9 Ententes souples et arrangements informels 96
4.1.1.10 Espaces de concertation ou de co-développement 96
4.1.2 Des projets aux formes variées 98
4.1.2.1 Ampleur (petits arrangements vs projets territoriaux ou sectoriels) 98
4.1.2.2 Modalités d'ancrage (lieu, secteur, réseau) 100
4.1.2.3 Temporalité (ponctuelle vs durable) 103
4.1.2.4 Niveau de formalisation 105
4.1.3 Ce qui est partagé : diversité des ressources mobilisées 108
Dans les entretiens réalisés, il 108
4.1.3.1 Ressources humaines 108
4.1.3.2 Ressources matérielles 110
4.1.3.3 Ressources immatérielles 113
4.1.3.4 Combinaison de ressources 116
4.1.4 Organiser la mutualisation : lecture transversale des démarches étudiées 119
4.1.4.1 Logiques d'action et niveaux d'intégration organisationnelle 119
4.1.4.2 Représentations visuelles des configurations de mutualisation 123
4.2 Ce qui fait démarrer les projets : intentions et déclencheurs 128
4.2.1 Ce qui motive les démarches : des intentions présentes avant l'action 128
4.2.1.1 Manque de ressources 130
4.2.1.2 Valeurs et aspirations collectives 131
4.2.1.3 Volonté de structuration collective 135
4.2.2 Ce qui fait basculer vers l'action : les événements déclencheurs 137
4.2.2.1 Les éléments déclencheurs financiers et matériels 139
4.2.2.2 Les éléments déclencheurs humain/ ressources humaines 140
4.2.2.3 Les éléments déclencheurs organisationnels 141
4.2.2.4 Les éléments déclencheurs externes 142
4.2.2.5 Les éléments déclencheurs conjoncturels (COVID) 143
4.2.2.6 Des déclencheurs qui ouvrent sur de nouvelles possibilités 144
4.2.2.7 Quand plusieurs événements s'entrecroisent 145
4.2.3 Quand l'intention suffit : des démarches portées par une vision partagée 147
4.3 Comment les démarches évoluent 148
4.3.1 Freins rencontrés 149

4.3.1.1 Analyser les freins : de l'identification à la catégorisation 149
4.3.1.2 Les freins matériels 151
4.3.1.3 Les freins humains 153
4.3.1.4 Les freins structurels 155
4.3.1.5 Les freins symboliques 157
4.3.1.6 Synthèse des catégories de freins 160
4.3.2 Facteurs facilitants 161
4.3.2.1 Comprendre ce qui rend la mutualisation possible 162
4.3.2.2 Des structures organisationnelles qui encadrent l'action collective 164
4.3.2.3 Des postures relationnelles qui soutiennent la confiance 167
4.3.2.4 Un leadership mobilisateur et une gouvernance partagée 172
4.3.2.5 Un écosystème favorable et des appuis institutionnels 174
4.3.2.7 Une valorisation des apprentissages et de la mémoire collective 179
4.3.2.8 Des moyens organisationnels pour soutenir la participation 182
4.3.2.9 Synthèse des catégories de facteurs facilitateurs 184
4.3.3 Temporalités et ajustements 186
4.3.3.2 Des ajustements liés aux aléas et aux imprévus 189
4.3.3.3 Des dynamiques d'apprentissage et de régulation continue 192
4.4 Ce que la mutualisation permet : effets perçus et retombées 194
4.4.1 Gains économiques 195
4.4.2 Renforcement des liens entre organisations 196
4.4.3 Développement de capacités collectives 198
4.4.4 Retombées sociales et territoriales 201
4.5 Conclusion du chapitre 202
CHAPITRE 5 DISCUSSION 204
5.1 Définir la mutualisation : confrontation des définitions et apports du terrain 204
5.2 Parcours de mutualisation : dynamiques, logiques d'action et tensions 209
5.3 Enjeux de financement et défis pour la mutualisation 216
5.4 Limites, biais et perspectives 218
5.5 Récapitulatif 220
CONCLUSION 222
Annexe A - Certificat d'éthique 224
Annexe B – Caneva d'entretien semi-dirigé 225

Annexe C – Mitacs Accélération et la recherche partenariale..... 227
Annexe D – Structure initiale des catégories, phase Excel..... 229
Annexe E – Codebook NVivo..... 235
BIBLIOGRAPHIE..... 241

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Le continuum de la démarche type de Krump.....44

Figure 3.1 Répartition des organisations selon leur secteur d'activité.....86

Figure 3.2 Répartition géographique des organisations étudiées.....87

Figure 4.1 Continuum des logiques d'action et du niveau d'intégration.....122

Figure 4.2 Croisement des logiques d'action et des formes de gouvernance.....124

Figure 5.1 Les quatre configurations idéales-typiques de la mutualisation.....205

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1 – Portrait des entretiens exploratoires réalisés……64

Tableau 3.2. Le processus de codification menant à la réduction des données……78

Tableau 3.3 Portrait des organisations……83

Tableau 4. 1 Synthèse des formes concrètes observées dans les projets étudiés ……126

Tableau 4.2 Motivations initiales repérées dans les démarches de mutualisation……126

Tableau 4.2. Synthèse des éléments déclencheurs de la mutualisation……143

Tableau 4.3 Synthèse des catégories de freins à la mutualisation……157

Tableau 4.4 Synthèse des facteurs facilitateurs de la mutualisation……181

Tableau 5.1 Définition de la mutualisation : perspectives du TIESS, de Krump et apports du terrain……211

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AC	Action communautaire
CDC	Corporation de développement communautaire
CISSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
COOP	Coopérative
CSMO-ÉSAC	Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire
DSL	Développement social Laurentides
EÉS	Entreprises d'économie sociale
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
MEIE	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie
MLP	Multi-Level Perspective
MRC	Municipalité régionale de comté
OAC	Organisme action communautaire
OBNL	Les organisations à but non lucratif
PBT	*Phenomenon-based theorizing*
PIC	Projet Impact Collectif
RH	Ressources humaines
RISQ	Réseau d'investissement social du Québec
RLRQ	Recueil des lois et règlements du Québec
RQ-ACA	Réseau québécois de l'action communautaire autonome
TIESS	Territoires innovants en économie sociale et solidaire

RÉSUMÉ

Ce mémoire analyse la mutualisation dans les entreprises d'économie sociale (EÉS) et les organismes d'action communautaire (OAC) au Québec. Dans ce mémoire, la mutualisation est entendue comme une démarche de mise en commun de ressources humaines, matérielles ou immatérielles entre plusieurs organisations, visant à répondre à des besoins communs ou à soutenir un projet collectif, et reposant sur la réciprocité, le partage des responsabilités et une gouvernance collective. Bien que le terme soit largement utilisé par les milieux de pratique, la littérature scientifique demeure peu développée sur cet objet. L'objectif est de comprendre comment les démarches se constituent, se transforment et quels effets elles produisent, afin de proposer un cadre analytique utile.

La recherche adopte une démarche qualitative et inductive fondée sur 19 entretiens semi-dirigés, complétés par une analyse documentaire. L'approche est itérative et constructiviste, centrée sur les récits de parcours et les ajustements au fil du temps.

Les résultats montrent que la mutualisation est un processus évolutif. Elle prend des formes variées, souvent combinées; elle s'active par des déclencheurs ou par une intention initiale clairement assumée; elle se déploie dans des dynamiques faites de négociations, de paliers de stabilisation et de révisions. Les freins observés sont matériels, humains, structurels, symboliques et institutionnels. Les facteurs facilitateurs tiennent à un portage clair, une gouvernance partagée, des outils et des ressources dédiées, ainsi qu'à un écosystème d'appui. Les effets dépassent les gains économiques, souvent inégaux, et concernent surtout le renforcement des liens interorganisationnels, le développement de capacités collectives et des retombées sociales et territoriales.

Deux contributions principales se dégagent : la première est un cadre d'analyse processuel en quatre dimensions, inspiré du phenomenon-based theorizing (PBT), qui permet d'examiner les formes de mutualisation, les déclencheurs et les intentions, les dynamiques, ainsi que les effets. La seconde est une matrice analytique croisant le type d'intégration, soit la coordination ou la création, et la finalité dominante, soit instrumentale ou politique et relationnelle. Ces apports offrent des repères pour accompagner des démarches réalistes et durables et pour mieux arrimer les soutiens publics aux temporalités de ces processus.

Mots clés : mutualisation; partage de ressources; économie sociale; action communautaire; gouvernance; coopération interorganisationnelle; accompagnement; financement; temporalités.

ABSTRACT

This thesis analyzes mutualization in social economy enterprises and community action organizations in Québec. In this thesis, mutualization is understood as a process through which several organizations pool human, material, or intangible resources in order to meet common needs or support a collective project, and which is based on reciprocity, shared responsibilities, and collective governance. Although the term is widely used in practice, the scientific literature on the topic remains limited. The objective is to understand how mutualization initiatives take shape, evolve, and what effects they produce, in order to propose a useful analytical framework.

The research uses a qualitative, inductive approach based on 19 semi-structured interviews, complemented by documentary analysis. The approach is iterative and constructivist, centered on narrative accounts of trajectories and on adjustments made over time.

Findings show that mutualization is an evolving process. It takes varied, often combined forms; it is activated by triggers or by a clearly assumed initial intention; it unfolds through dynamics of negotiation, stabilization phases, and revisions. The observed barriers are material, human, structural, symbolic, and institutional. Facilitating factors include clear stewardship, shared governance, dedicated tools and resources, and a supportive ecosystem. Effects go beyond economic gains, which are often uneven, and primarily involve strengthening inter-organizational ties, building collective capacities, and generating social and territorial impacts.

Two main contributions emerge. The first is a four-dimensional processual analytical framework, inspired by phenomenon-based theorizing (PBT), that makes it possible to examine the forms of mutualization, its triggers and intentions, its dynamics, and its effects. The second is an analytical matrix crossing the type of integration, whether coordination or creation, with the dominant purpose, whether instrumental or political and relational. These contributions provide guidance for supporting realistic and durable mutualization initiatives and for better aligning public support with the temporalities of these processes.

Keywords : mutualization; resource sharing; social economy; community action; governance; interorganizational cooperation; accompaniment; funding; temporalities.

INTRODUCTION

Faire plus avec moins. Cette injonction, devenue familière dans les milieux de l'économie sociale et de l'action communautaire, ne suffit pourtant pas à décrire la diversité des réalités auxquelles sont confrontées les organisations qui composent ces écosystèmes. Présentes dans toutes les régions du Québec, les entreprises d'économie sociale (EÉS) et les organismes d'action communautaire (OAC) répondent à des besoins que ni les marchés ni l'État ne prennent entièrement en charge, dans des domaines aussi variés que l'alimentation, la culture, le logement, les services de proximité, l'environnement, l'éducation populaire ou la santé communautaire (Gouvernement du Québec, 2013; RQ-ACA, 2019). Elles se définissent d'abord par leur finalité sociale, c'est-à-dire la primauté de l'intérêt collectif sur la lucrativité, et se reconnaissent aussi dans des valeurs de solidarité, de démocratie et d'ancrage territorial (Gouvernement du Québec, 2013; RQ-ACA, 2019). Au fil des dernières années, ces organisations évoluent dans un environnement plus instable et plus exigeant: la nature des besoins se complexifie, les attentes des partenaires se reconfigurent, les cycles de projets se resserrent et la pression sur les équipes se renforce (Arsenault, 2018; Audebrand & Michaud, 2015; Bouchard & Rondeau, 2003; White, 2012). La question n'est plus seulement celle des ressources disponibles, mais celle de la capacité collective à s'organiser autrement pour continuer d'agir, sans perdre de vue les missions et les ancrages territoriaux qui font la spécificité du secteur (Bouchard et al., 2011, González Castillo, 2022; RQ-ACA, 2019; Vaillancourt & Favreau, 2001).

Au-delà de la gestion des contraintes, s'intéresser aux EÉS et aux OAC revient à considérer un pilier de la vie collective au Québec. Ancrées dans leurs milieux, orientées vers l'intérêt collectif et gouvernées de manière démocratique, ces organisations coproduisent des biens et des valeurs publiques comme la cohésion sociale, l'accès, l'inclusion et la transition socioécologique, et participent à la co-construction de l'action publique (RQ-ACA, 2019; Vaillancourt). Elles contribuent au développement territorial et aux apprentissages collectifs, et jouent un rôle structurant reconnu par la littérature sur l'économie sociale au Québec (Audebrand & Michaud, 2015; Bouchard et al., 2011; Mendell & Neamtan, 2010; Vaillancourt & Favreau, 2001). Dans cette perspective, la mutualisation ne se réduit pas à un levier d'efficience; elle prolonge des principes constitutifs de réciprocité, de coopération et d'ancrage local pour consolider des capacités partagées, réduire les vulnérabilités individuelles et renforcer la résilience des écosystèmes organisationnels (TIESS, 2023).

Dans ce contexte, la mutualisation, entendue ici comme une démarche de mise en commun de ressources humaines, matérielles ou immatérielles entre plusieurs organisations pour répondre à des besoins communs ou soutenir un projet collectif, s'impose dans les discours et dans les pratiques comme une piste de réponse à la fois pragmatique et ambitieuse. Partager du personnel, regrouper des achats, mettre en commun des équipements et des espaces, coordonner certaines fonctions stratégiques, développer des outils collectifs: autant de stratégies qui promettent de mieux utiliser les ressources, de renforcer des capacités, de créer des complémentarités et, parfois, d'ouvrir des voies de transformation plus profondes (Développement social Laurentides, 2024; Gouvernement du Canada, 2025b; TIESS, 2023). Derrière cette promesse, la réalité est plus nuancée. La mutualisation ne se réduit ni à un modèle préétabli ni à une séquence standardisée d'étapes; elle touche à la gouvernance, aux relations interorganisationnelles, aux cultures de travail et, parfois, à l'identité même des organisations impliquées. Elle suppose des apprentissages, des ajustements, de la confiance et du temps (RQ-ACA, 2019; TIESS, 2023). Si la littérature grise est abondante et souvent prescriptive, les contributions scientifiques demeurent plus dispersées; le terme lui-même porte des ambivalences qui appellent clarification (TIESS, 2023). Cet écart entre l'omniprésence de l'idée et la compréhension analytique de ce qui se passe réellement sur le terrain justifie la recherche proposée ici.

L'objet de ce mémoire est la mutualisation telle qu'elle est vécue par des EÉS et des OAC. Plutôt que de tester un modèle unique, il s'agit d'éclairer des parcours, d'identifier ce qui met en mouvement des initiatives, ce qui les freine ou les facilite, et ce qu'elles produisent en termes d'effets, attendus ou non, pour les organisations et leurs milieux. La question directrice se formule ainsi: comment se déroulent concrètement les démarches de mutualisation dans les EÉS et les OAC, et quels facteurs en orientent la mise en œuvre, l'évolution et les retombées à différentes échelles, de l'organisation au territoire? Pour y répondre, la recherche adopte une posture qualitative et inductive, ancrée dans le *phenomenon-based theorizing* (Fisher et al., 2021): partir du phénomène tel qu'il se manifeste pour élaborer un cadre d'analyse issu du terrain et pertinent pour la pratique, plutôt que d'importer des modèles conçus pour d'autres réalités organisationnelles. Cette option se justifie d'autant que des travaux récents soulignent des dynamiques d'assimilation et des tensions propres aux champs EÉS/OAC qui échappent aux cadres de gestion classiques (González Castillo, 2022).

Empiriquement, l'étude repose d'abord sur dix-neuf entretiens semi-dirigés menés auprès d'organisations engagées dans des démarches de mise en commun. Une documentation a été consultée ponctuellement

pour situer les cas et préciser certains repères contextuels. Le traitement des entretiens s'appuie sur un codage thématique itératif, afin de dégager des régularités et des écarts tout en respectant la singularité des trajectoires observées (Baribeau & Royer, 2012). L'analyse débouche sur un cadre élaboré de manière inductive et structuré autour de quatre dimensions interdépendantes: les formes de mutualisation observées; les déclencheurs et configurations qui mettent les projets en marche; les dynamiques de mise en œuvre, incluant freins, facilitateurs et ajustements; et les effets et retombées, qu'ils soient économiques, organisationnels, relationnels ou territoriaux. L'enjeu est d'organiser la complexité sans l'aplatir, en rendant intelligibles des trajectoires non linéaires où alternent phases d'alignement, de stabilisation et de révision.

La progression du mémoire reflète cette intention. Le chapitre 1 pose la problématique et les objectifs. Le chapitre 2 propose une revue sélective et critique des écrits, en articulant les spécificités des EÉS et des OAC, la diversité des définitions et des formes de mutualisation, leurs zones grises et tensions, et les raisons d'un positionnement inductif. Le chapitre 3 présente la méthodologie: démarche qualitative, constitution du corpus, outils de collecte et d'analyse, considérations éthiques et limites de l'étude. Le chapitre 4 expose les résultats selon le cadre en quatre dimensions. Le chapitre 5 discute les résultats, dégage des enseignements pour la pratique et ouvre des perspectives de recherche; la conclusion revient sur les apports et les limites du travail en insistant sur les conditions qui rendent la mutualisation pertinente et viable dans la durée.

En définitive, ce mémoire vise une contribution à la fois empirique et analytique à la compréhension de la mutualisation dans les EÉS et les OAC. L'ambition n'est pas de proposer une recette valable partout, mais de dégager des repères pour poser les conditions d'une mise en commun à la fois réaliste et porteuse, en reconnaissant les tensions, les compromis et les apprentissages qui jalonnent ces parcours.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

Depuis quelques années, la notion de mutualisation occupe une place croissante dans les discours politiques, les plans d'action gouvernementaux, les guides pratiques et les initiatives portées par les réseaux de l'économie sociale. Elle est mobilisée comme une réponse à des enjeux bien réels : rareté des ressources, fragmentation des actions, essoufflement des équipes, recherche d'efficience, besoin de renforcement des capacités collectives. Dans les appels à projets, les formations, les outils proposés aux milieux, la mutualisation est de plus en plus présentée comme une solution allant de soi. Mais que recouvre exactement cette notion ? Comment est-elle comprise, traduite et mise en œuvre dans les pratiques concrètes des organisations ? Derrière le mot, quels sont les chemins, les tensions, les apprentissages, les expérimentations ?

Ce chapitre pose les bases de cette réflexion. Il part du constat d'une omniprésence du terme, mais aussi d'une certaine confusion autour de sa signification. Il s'appuie sur des observations de terrain et sur les dynamiques à l'œuvre dans les milieux pour problématiser la place de la mutualisation dans le contexte actuel. Il vise à montrer pourquoi une démarche de recherche rigoureuse est nécessaire pour en comprendre les ressorts, les formes, les effets, mais aussi les limites.

1.1 Une présence omniprésente, un sens fuyant

Il suffit de taper le mot « mutualisation » dans n'importe quel moteur de recherche pour constater à quel point cette notion est répandue. Sites gouvernementaux, articles de journaux, publications d'organismes communautaires ou d'entreprises d'économie sociale : tous en parlent. La mutualisation est présentée comme une solution prometteuse, une stratégie innovante, un levier de résilience ou encore comme un incontournable de la coopération inter-organisationnelle.

Cette omniprésence dépasse largement le cadre des politiques publiques. Plusieurs acteurs clés du développement social et de l'économie sociale se sont emparés de la notion au cours des dernières

années. Le Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS)[1], par exemple, a produit une série complète de carnets méthodologiques portant sur la mutualisation dans le secteur agroalimentaire, en plus d'un guide de référence général et d'un document spécifique sur les initiatives en loisir et tourisme collectif (TIESS, 2023, 2024a, 2024b, 2024c, 2024d). De son côté, Centraide du Grand Montréal consacre une section entière de son site à la mutualisation, où sont présentés des portraits d'initiatives, des outils pratiques et un cadre d'analyse visant à développer une culture de collaboration (Centraide du Grand Montréal, 2025). À l'automne 2024, l'organisme a également lancé un appel à projets en mutualisation assorti d'un parcours d'accompagnement. Un montant total de 700 000 $ a été accordé pour soutenir dix projets portés par autant d'organismes, auxquels se sont joints 30 partenaires supplémentaires, totalisant quarante organismes engagés dans des démarches concrètes de mutualisation. Ce parcours est animé par Laboratoire Conseil, un organisme reconnu pour son expertise dans l'accompagnement de projets collaboratifs et mutualisés (Laboratoire Conseil, 2024). D'autres organisations, comme Concertation Horizon[2], Développement social Laurentides (DSL)[3] ou le Chantier de l'économie sociale, ont également publié des rapports ou mené des démarches collectives intégrant la mutualisation comme levier structurant (Chantier de l'économie sociale, 2024; Concertation Horizon, 2023 ; Développement social Laurentides, 2024). Des efforts similaires ont été menés à l'échelle régionale, notamment dans la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent, où une étude conduite par le Pôle d'économie sociale a permis de documenter les besoins et les enjeux spécifiques liés à la mutualisation des ressources humaines en contexte d'économie sociale (Pôle d'économie sociale de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent, 2023).

Cette dynamique se manifeste aussi par l'organisation d'événements consacrés à la mutualisation. En 2025, Développement social Laurentides a organisé un Mois de la mutualisation, composé d'une série de cinq webinaires thématiques portant sur l'évaluation des impacts, les enjeux juridiques, la mutualisation des ressources humaines, la gouvernance partagée et les liens entre culture et économie sociale. Ce mois

[1] Le TIESS (Territoires innovants en économie sociale et solidaire) est un organisme québécois dédié au transfert et au partage de connaissances en économie sociale et solidaire. Site : https://tiess.ca/

[2] Concertation Horizon est une organisation multisectorielle active dans l'ouest de la Montérégie (MRC de Beauharnois-Salaberry, Haut-Saint-Laurent, Jardins-de-Napierville, Roussillon, Vaudreuil-Soulanges). Elle favorise le développement social et la réussite éducative en mobilisant des acteurs régionaux et territoriaux, en créant des espaces de concertation, en partageant les expertises, et en développant une vision commune pour répondre aux enjeux et aux besoins des communautés. https://www.concertationhorizon.ca/

[3] Développement social Laurentides (DSL) est une organisation régionale œuvrant dans les Laurentides dont la mission est de stimuler et accroître la capacité d'agir des acteurs du développement social, par l'optimisation des processus et des pratiques de concertation, et par une offre de services adaptée, afin de réduire les inégalités sociales, de favoriser des milieux de vie plus inclusifs et d'améliorer le bien-être de la population. https://dslaurentides.org/

d'activités s'inscrit dans la continuité d'un premier événement régional tenu en avril 2024 à Sainte-Adèle, intitulé *La mutualisation : une solution pour nos organisations ?*, qui avait rassemblé des acteurs municipaux, communautaires et de l'économie sociale autour de conférences, panels et ateliers participatifs (Développement social Laurentides, 2024, 2025). D'autres formations ont également été offertes dans plusieurs régions, comme à Trois-Rivières en février 2025 (Économie sociale Mauricie, 2025) ou à Laval en avril 2025 (Culture Laval, 2025). Sans prétendre à l'exhaustivité, ces exemples illustrent une tendance plus large de développement de formations sur la mutualisation. Des initiatives qui témoignent d'une volonté croissante de structurer les apprentissages, de renforcer la capacité d'auto-organisation des milieux, et de diffuser des outils adaptés aux réalités spécifiques des EÉS et des OAC.

Le gouvernement du Canada a également lancé en 2025 un programme spécifiquement dédié à l'« Appui aux projets de mutualisation en économie sociale », géré par Développement économique Canada pour les régions du Québec[4]. Ce programme prévoit une aide financière non remboursable pouvant atteindre 100 000 $ par projet. Il vise explicitement à « soutenir les projets de mutualisation qui permettront aux entreprises d'économie sociale d'améliorer leur efficacité opérationnelle, de réduire leurs coûts et d'accroître leur impact social » (Gouvernement du Canada, 2025a). Il est complété par un appel à projets distinct ciblant plus spécifiquement les secteurs agroalimentaire, environnemental, manufacturier et du développement durable, offrant un soutien financier non remboursable couvrant jusqu'à 50 % des coûts admissibles, pour un maximum de 100 000 $ par projet (Gouvernement du Canada, 2025b). Au niveau provincial, le Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2025-2030 du Québec illustre également cette tendance. Dans ce document de 48 pages qui engage 141,9 millions de dollars sur six ans, la mutualisation est présentée comme une stratégie transversale et structurante. Le plan mentionne notamment la volonté de soutenir les initiatives de regroupement afin de « renforcer la capacité d'intervention des organismes » et d'« encourager la mutualisation des ressources et des expertises entre les entreprises d'économie sociale » (Gouvernement du Québec, 2025, p. 18 et p. 23). Cette inscription dans les orientations stratégiques gouvernementales confirme que la mutualisation n'est plus simplement une option, mais une stratégie encouragée et attendue. Si le programme fédéral met principalement l'accent sur les gains d'efficience opérationnelle attendus de la mutualisation, le plan québécois, quant à lui, insiste davantage sur les logiques de renforcement collectif, de synergie et de capacité d'intervention.

[4] Gouvernement du Canada. (2025a). *Appui aux projets de mutualisation en économie sociale*. Développement économique Canada pour les régions du Québec. Site : https://www.canada.ca/fr/developpement-economique-regions-quebec.html

Cette différence de cadrage illustre déjà que la mutualisation peut être mobilisée à partir de registres différents : parfois envisagée comme un outil de gestion, parfois comme un levier de transformation collective, selon les contextes dans lesquels elle est évoquée.

Dans les conférences, les événements sectoriels, les appels à projets ou les rapports institutionnels, l'invitation à « mutualiser » les ressources semble désormais aller de soi. On « fait de la mutualisation » comme on ferait de la planification stratégique ou de la reddition de comptes. Cette tendance s'étend aussi aux formats de diffusion de savoirs pratiques et réflexifs. Des balados comme *L'ère du co* (Dynamo, 2023), des webinaires spécialisés (Centraide du Grand Montréal, 2023) ou encore des guides et plateformes en ligne (TIESS, 2023, 2024a) participent à la normalisation de la mutualisation comme démarche structurante. Ces ressources visent tant à valoriser les initiatives existantes qu'à outiller les milieux pour leur mise en œuvre. Et cette popularité croissante dépasse les milieux politiques et académiques. Elle est également relayée dans les médias généralistes, comme en témoigne un article du *Devoir*[5] consacré aux démarches de Centraide du Grand Montréal. On y souligne non seulement la formalisation récente du concept, mais aussi l'importance d'un accompagnement structuré, d'outils pratiques et de conditions précises pour assurer le succès des projets de mutualisation (Nadeau, 2023).

Cette omniprésence s'accompagne d'une diversité de contextes d'usage qui témoigne de l'étendue supposée du phénomène. Dans le secteur public, la mutualisation est présentée comme un moyen d'optimiser les services tout en maintenant leur qualité. Dans le milieu associatif, elle apparaît comme une réponse à la précarisation des financements et à la complexification des enjeux sociaux. Pour les entreprises d'économie sociale, elle semble incarner une voie d'innovation qui respecte leurs valeurs coopératives tout en répondant aux exigences d'efficience économique (voir Gouvernement du Canada, 2025 ; Gouvernement du Québec, 2025). Elle est également mobilisée dans des secteurs comme le tourisme durable, où elle est envisagée comme une stratégie d'affaires permettant de conjuguer résilience, partage de ressources et développement local (Tourisme durable Québec, 2024). Le secteur philanthropique ne fait pas exception : plusieurs fondations reconnaissent désormais la mutualisation comme une stratégie à part entière pour accroître l'efficience et l'impact, et elles soutiennent des solutions très concrètes, par exemple le partage de dépenses de structure (comptabilité, TI, assurances), la mise en commun de services administratifs, les regroupements d'achats et la cohabitation dans des lieux

[5] Jean-Benoît Nadeau, « Maximiser l'efficacité par la mutualisation », dans *Le Devoir*, 11 novembre 2023, https://www.ledevoir.com/economie/801559/maximiser-efficacite-mutualisation

partagés (Cocherel, 2024a, 2024b). Elles encouragent également les organismes qu'elles financent à explorer ces avenues collectives, comme en témoignent des initiatives telles que la Maison de la philanthropie ou le Projet Impact Collectif (Cocherel, 2025a, 2025b). Ce dernier diffuse des outils, guides et études de cas favorisant le partage de ressources entre organismes (Projet Impact Collectif, 2025).

Mais au-delà de cette présence massive dans les discours officiels et sectoriels, une question s'impose rapidement : de quoi parle-t-on exactement ? Car si la mutualisation est partout dans les documents programmatiques et les orientations stratégiques, sa définition opérationnelle, elle, reste étonnamment absente et de ce fait, floue. Les programmes gouvernementaux mentionnés utilisent des formulations générales (« améliorer l'efficacité opérationnelle », « mutualiser les ressources et les expertises »), mais offrent peu de précisions concrètes.[6][7]

1.2 Une pratique mobilisée, mais encore floue sur le terrain

Ce flou conceptuel n'est pas qu'un constat relevé dans l'analyse des documents officiels. Il traverse aussi les pratiques concrètes et génère des difficultés bien réelles sur le terrain, là où les organisations tentent de traduire la mutualisation en actions spécifiques.

En tant que chercheuse engagée dans deux projets de recherche partenariale portant sur la mutualisation, l'un avec Concertation Horizon, centré sur les enjeux territoriaux, et l'autre avec le Pôle d'économie sociale de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent, visant à co-construire un prototype d'accompagnement avec les acteurs du territoire, j'ai été confrontée à cette tension dès les premières étapes de mon travail. Ces démarches m'ont amenée à participer à plusieurs rencontres de concertation, à des discussions collectives

[6] Le Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2025-2030 met notamment l'accent sur la nécessité d'"optimiser les structures d'accompagnement et les outils financiers existants" et de renforcer la complémentarité des services, mais sans détailler de manière précise les modalités concrètes de mutualisation. Gouvernement du Québec, *Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2025-2030*, Québec, Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, 2025, p. 9-13. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/publications-adm/plans-action/PL_economie_sociale_2025-2030_MEIE.pdf

[7] La mesure fédérale « Mutualisation en économie sociale » est présentée comme un "soutien à la mutualisation d'équipements et de technologies par les entreprises d'économie sociale", ce qui reste relativement général. Développement économique Canada pour les régions du Québec, « Appui aux projets de mutualisation en économie sociale », Gouvernement du Canada, 2025. https://www.canada.ca/fr/developpement-economique-regions-quebec/financement-services/appui-aux-projets-de-mutualisation-en-economie-sociale.html

avec des représentants de CDC, MRC, CDR, ainsi qu'avec des organisations participant à des projets de mutualisation ou manifestant un intérêt pour cette approche.

Dans tous les échanges, la mutualisation était fréquemment nommée, valorisée, envisagée comme une piste prometteuse… mais rarement définie de façon claire, consensuelle ou opérationnelle. Cette absence de définition partagée ne semblait pourtant pas freiner l'enthousiasme des acteur·rice·s pour cette approche, comme si l'évidence de sa pertinence dispensait de la nécessité de la définir ou d'en préciser les contours.

Dans certains cas, le terme servait pour désigner une collaboration inter-organisationnelle ponctuelle (organisation conjointe d'un événement), un partage de services spécialisés (ressources humaines, comptabilité), une fusion d'organisations en difficulté, une concertation territoriale autour d'enjeux communs, ou encore des mécanismes concrets de mise en commun comme l'achat groupé ou le partage d'équipements. Dans d'autres situations, il semblait plutôt désigner une intention, une aspiration générale plutôt qu'une pratique concrète déjà mise en œuvre ou même planifiée précisément.

Parfois, au sein d'une même organisation, différents interlocuteur·rice·s utilisaient le terme pour qualifier des réalités très différentes selon leur fonction, leur expérience ou le moment de l'échange. Cette polysémie n'est pas un simple enjeu sémantique anodin. Elle rend difficile la mise en œuvre de démarches structurées, brouille les attentes respectives des partenaires potentiels, complexifie l'accompagnement par les organismes de soutien. Des acteurs comme le TIESS, qui proposent des outils méthodologiques et des cahiers de réflexion, ou comme Centraide du Grand Montréal ou encore Laboratoire Conseil, qui animent des parcours d'accompagnement, reconnaissent d'ailleurs que ces démarches impliquent la construction progressive d'une culture partagée entre les organisations concernées, ce qui suppose souvent de naviguer entre des compréhensions différentes du terme (Centraide du Grand Montréal, 2024; Laboratoire Conseil, 2024; TIESS, 2023). Cette ambiguïté peut même générer des malentendus substantiels qui compromettent les initiatives avant même qu'elles ne prennent forme.

Le passage de l'intention à la réalisation semble d'ailleurs systématiquement buter sur cette absence de clarification préalable. Les organisations expriment souvent un intérêt sincère, reconnaissent la pertinence de l'approche en théorie, mais peinent à traduire cette adhésion de principe en démarches concrètes. Étudier comment améliorer l'efficacité des projets de mutualisation présuppose une définition stable du

phénomène, c'est pourquoi en tout premier lieux il conviendra plutôt de s'interroger plus fondamentalement sur ce que recouvre cette notion pour les acteur·rice·s qui l'invoquent, et sur les processus concrets par lesquels elle prend forme dans la réalité organisationnelle.

1.3 Une incitation à mutualiser, sans cadre clair

Dans le contexte actuel, l'appel à mutualiser se diffuse rapidement, alors même que les repères pour s'y engager restent peu explicites pour les organisations. L'incitation à mutualiser est aujourd'hui forte, diffuse et multi-niveau, sans pour autant s'accompagner d'un cadre suffisamment explicite pour orienter les pratiques. En d'autres termes, la pression à « faire ensemble » progresse plus vite que la clarification des finalités, des conditions et des limites.

Cette logique est observable tant dans les programmes publics que dans les appels à projets portés par certains acteurs sectoriels. Par exemple, Centraide du Grand Montréal intègre désormais la mutualisation comme principe structurant de son Parcours d'accompagnement communautaire (Centraide du Grand Montréal, 2024), tandis que le Chantier de l'économie sociale l'identifie comme une pratique à encourager dans une perspective de transformation des modèles d'action collective (Chantier de l'économie sociale, 2024). Le programme fédéral d'« Appui aux projets de mutualisation en économie sociale » en constitue l'exemple le plus direct, et cette orientation se décline aussi, de façon transversale, dans d'autres dispositifs de soutien. Plus largement, plus récemment, le Gouvernement du Québec a annoncé un appui à la mutualisation, notamment par la formation, l'accompagnement et le financement de projets (Gouvernement du Québec, 2025, p. 25). Cette consolidation institutionnelle renforce la norme d'attente envers les organisations.

Cette injonction s'appuie sur un faisceau d'arguments désormais bien établis : rareté des ressources publiques, pression à l'innovation sociale, besoins de professionnalisation, complexification des enjeux sociaux et territoriaux, exigences accrues de reddition de comptes et d'évaluation d'impact. Ces défis sont largement documentés dans les milieux de l'économie sociale et de l'action communautaire. Le CSMO-ÉSAC (2024), par exemple, souligne l'essoufflement des équipes, la précarité des financements et l'augmentation des exigences liées à la gestion et à l'innovation, tandis que le Chantier de l'économie sociale (2024) insiste sur le soutien aux dynamiques collectives pour faire face aux transformations des écosystèmes d'action et aux tensions croissantes vécues par les entreprises collectives. Ces constats alimentent un récit où la mutualisation est présentée comme une réponse « naturelle » aux difficultés

rencontrées. Cependant, certains guides rappellent qu'elle peut être perçue comme une solution « magique », alors que le parcours comporte des embûches à anticiper (TIESS, 2023). Dans le même temps, plusieurs documents de référence sur la mutualisation en proposent une lecture largement positive et outillante, centrée sur les bénéfices attendus, les conditions gagnantes et les étapes de mise en œuvre, ce qui tend à laisser en arrière-plan certains présupposés rarement interrogés : qu'elle serait en soi souhaitable pour la plupart des organisations; qu'elle serait techniquement transférable d'un secteur à l'autre; qu'elle produirait des effets essentiellement positifs; et que les résistances ou les échecs relèveraient principalement d'un déficit de volonté ou de compétences (Krump, 2019; TIESS, 2023; TIESS et Développement social Laurentides, 2025). Par ailleurs, des outils d'analyse récents insistent sur la diversité des effets, anticipés et émergents, et sur l'importance des conditions locales pour en comprendre la portée (TIESS & Développement social Laurentides, 2025). Ces présupposés, bien que compréhensibles dans une logique de promotion de politiques publiques, méritent d'être questionnés à la lumière des expériences concrètes; ils gagnent à être examinés à partir de trajectoires situées plutôt qu'inférés des intentions des dispositifs.

La documentation disponible, souvent grise et prescriptive, se concentre sur les « bonnes pratiques » (étapes, outils, méthodes) et adopte un ton résolument optimiste. Elle aborde rarement de front les tensions inhérentes aux démarches, les obstacles organisationnels ou relationnels, les conditions d'échec et les effets pervers potentiels. Lorsqu'elles sont mentionnées, ces difficultés sont surtout présentées comme des défis surmontables par la « bonne méthode », plutôt que comme des signaux de tensions structurelles. Ce cadrage, utile pour passer à l'action, laisse cependant en friche l'analyse des coûts de coordination et des effets différenciés; plusieurs synthèses invitent donc à mieux qualifier freins et leviers selon les phases (Développement social Laurentides, 2024; TIESS, 2023).

Les enjeux de pouvoir, de gouvernance, de confiance interpersonnelle ou de compatibilité organisationnelle sont souvent évoqués de manière périphérique, comme des variables d'ajustement plutôt que comme des dimensions centrales des processus de mutualisation. Les questions relatives aux différences de culture organisationnelle, aux asymétries de ressources, aux conflits d'intérêts potentiels ou aux résistances légitimes sont rarement traitées avec la profondeur qu'elles mériteraient. Pourtant, des référentiels récents listent explicitement les risques récurrents, à savoir la gouvernance, le partage des rôles, la formalisation, l'information et la communication, ainsi que les mécanismes de règlement des conflits (TIESS, 2023), qui devraient être considérés comme structurants.

Cette perspective largement normative tend à occulter la complexité réelle des dynamiques à l'œuvre. Elle laisse peu de place aux récits d'échec, aux apprentissages tirés des expériences difficiles, aux transformations imprévues ou aux abandons de projets pourtant bien intentionnés. Or, les outils analytiques récents montrent des effets hétérogènes et parfois inattendus, tant au niveau des activités et des services qu'au niveau des organisations et des territoires (TIESS & Développement social Laurentides, 2025), ce qui dépasse la seule logique d'efficacité. Sur le plan analytique, cela tient la complexité à distance et rend plus difficile la compréhension des trajectoires réelles de mutualisation. Sur le plan pratique, les organisations manquent d'un outillage conceptuel et opérationnel pour naviguer dans l'incertitude. Il peut alors s'installer un sentiment d'inadéquation lorsque la réalité déjoue les promesses des discours. Cette lacune n'est pas simplement académique : elle prive les acteur·rice·s de terrain de ressources pour composer avec la complexité et peut contribuer à un sentiment d'échec lorsque les résultats attendus ne se matérialisent pas. Ainsi, l'incitation à mutualiser précède la clarification des finalités, des conditions et des limites, et elle crée un décalage entre attentes institutionnelles et dynamiques vécues.

C'est ce décalage que la suite du chapitre prend au sérieux : il s'agit moins de demander si la mutualisation « fonctionne » en général que d'examiner comment elle se déploie concrètement, avec ses tensions, ses ajustements et ses effets situés, afin d'outiller plus finement les organisations et d'étayer la question de recherche présentée en 1.4.

1.4 Un objet à clarifier : question et objectifs de recherche

Ce mémoire part donc d'un double constat : la mutualisation est un mot courant dans le vocabulaire organisationnel contemporain, massivement présent dans les politiques publiques et les discours sectoriels, mais elle demeure un objet incertain sur le plan empirique et analytique. Cette incertitude n'est pas un problème en soi, puisque les pratiques sociales émergentes résistent souvent aux catégorisations hâtives, mais elle appelle un effort de clarification méthodique et empiriquement ancré.

Que recouvre cette notion, concrètement, pour les acteur·rice·s qui s'y engagent ? Comment les projets de mutualisation émergent-ils dans les organisations ? Selon quelles logiques évoluent-ils, se transforment-ils, se stabilisent-ils ou s'abandonnent-ils ? Quels sont les freins récurrents, les leviers efficaces, les conditions de réussite identifiables, mais aussi les facteurs d'abandon, de détournement ou de conflit ? Et surtout : comment saisir ces dynamiques complexes sans leur imposer un modèle préconçu qui risquerait de passer à côté de leur spécificité ?

Ces questions appellent une approche qui prenne au sérieux la diversité des expériences concrètes, leurs trajectoires singulières, leurs logiques internes parfois contradictoires. Elles invitent à dépasser les approches purement normatives pour développer une compréhension fine des processus sociaux et organisationnels à l'œuvre dans ces démarches. Il s'agit de comprendre comment les organisations traduisent les injonctions à mutualiser en pratiques spécifiques, comment elles négocient les tensions entre leurs aspirations collaboratives et leurs contraintes opérationnelles, comment elles gèrent les écarts entre les promesses théoriques de la mutualisation et ses réalités concrètes.

Plutôt que de chercher à confirmer l'efficacité présupposée de la mutualisation ou à développer un modèle optimal de mise en œuvre, cette recherche vise donc à comprendre comment elle se déploie effectivement sur le terrain, dans toute sa complexité, ses contradictions et ses variations contextuelles. Elle adopte pour ce faire une posture résolument inductive, et s'appuiera sur des récits d'expérience détaillés recueillis auprès acteur·rice·s directement engagés dans des démarches de partage de ressources.

À partir de ces constats empiriques et de ces choix épistémologiques, ce mémoire cherchera donc à comprendre comment se déroulent les parcours de mutualisation dans les EÉS et les OAC, et quels sont les facteurs qui influencent leur mise en œuvre et leur évolution. Plus précisément, la question centrale de recherche est la suivante : comment se déroulent les parcours de mutualisation dans les EÉS et les OAC, et quels sont les facteurs qui influencent leur mise en œuvre et leur évolution ?

Pour répondre à cette question centrale, la recherche se déploiera autour de trois objectifs spécifiques. Il s'agira d'abord d'identifier les formes concrètes de mutualisation effectivement mises en œuvre par les organisations, au-delà des catégories prescriptives habituelles, en documentant leur diversité et leurs spécificités sectorielles ou contextuelles. La recherche vise également à explorer les éléments déclencheurs, les freins et les facilitateurs observés sur le terrain, avec un intérêt particulier pour les dimensions souvent négligées dans les écrits sur la mutualisation : relations interpersonnelles, dynamiques de pouvoir, contraintes institutionnelles, évolutions non planifiées. Un troisième objectif consiste à comprendre les dynamiques organisationnelles et relationnelles associées à ces démarches, en portant attention à la manière dont les organisations articulent leurs pratiques de collaboration avec leurs réalités et contraintes propres.

Ces objectifs reflètent une volonté de contribuer à la fois à l'avancement des connaissances scientifiques sur la mutualisation en économie sociale et à l'amélioration de l'accompagnement des organisations qui s'engagent dans ces démarches. Il ne s'agit pas de porter un jugement normatif sur la pertinence ou l'efficacité de la mutualisation, mais plutôt de mieux comprendre comment elle fonctionne concrètement, avec ses réussites, ses difficultés et ses ambiguïtés.

D'ailleurs, l'enjeu n'est pas seulement académique. Dans un contexte où la mutualisation fait l'objet d'investissements publics considérables et d'attentes importantes de la part des acteurs sectoriels (Gouvernement du Canada, 2025a; 2025b; Gouvernement du Québec, 2025), et où des intervenants comme le TIESS, Centraide ou Laboratoire Conseil se mobilisent activement en développant des parcours d'accompagnement, des outils pratiques et des ressources en soutien à ces démarches (Centraide du Grand Montréal, 2024 ; Laboratoire Conseil, 2024; TIESS, 2023), il devient crucial de développer des outils conceptuels et analytiques qui permettent de mieux comprendre ces processus, d'accompagner plus efficacement les organisations qui s'y engagent, et d'évaluer de manière plus pertinente les résultats obtenus.

Le chapitre suivant prolongera cette réflexion en revenant sur l'état des connaissances disponibles dans la littérature scientifique, les limites des approches existantes, et les choix conceptuels qui ont guidé cette recherche.

1.5 Ouvrir un chantier de recherche nécessaire

Ce mémoire n'entend pas prétendre lever toute la complexité de la mutualisation, mais vise plutôt à la documenter avec rigueur, en restant fidèle à la diversité des pratiques et des expériences observées. En ce sens, il s'inscrit dans une démarche exploratoire, située, qui assume son ancrage empirique et sa volonté de contribuer à un champ encore en construction.

Cette posture répond à un constat simple : les connaissances disponibles sur la mutualisation en économie sociale et en action communautaire demeurent éparses et inégalement approfondies. La documentation institutionnelle et grise, bien qu'abondante, met principalement l'accent sur les bénéfices potentiels et les bonnes pratiques à adopter. Elle laisse en revanche dans l'ombre une partie des enjeux plus délicats liés aux dynamiques de pouvoir, aux résistances, ou aux échecs. Ces angles morts limitent la compréhension globale des conditions réelles de succès ou d'échec des démarches de mutualisation.

Cette recherche vise donc à contribuer à combler ce vide en proposant une analyse fine et contextualisée des dynamiques de mutualisation telles qu'elles se déploient concrètement. Elle cherche à développer une compréhension nuancée qui puisse éclairer tant les débats théoriques que les décisions pratiques des organisations et des acteurs d'accompagnement.

CHAPITRE 2

MUTUALISATION EN ÉCONOMIE SOCIALE ET ACTION COMMUNAUTAIRE : D'UNE REVUE CRITIQUE À L'ÉLABORATION D'UN CADRE CONCEPTUEL ADAPTÉ

L'étude de la mutualisation, omniprésente dans les discours des EÉS et des OAC mais au sens encore incertain, nécessite d'abord une compréhension approfondie des spécificités de ces secteurs. En effet, la mutualisation ne peut être saisie indépendamment des contextes institutionnels et des mouvements dans lesquels elle s'inscrit.

Cette contextualisation s'avère d'autant plus nécessaire que la mutualisation en EÉS et OAC ne peut être comprise à travers les seuls prismes de l'efficience organisationnelle ou de l'optimisation des ressources, comme c'est souvent le cas dans d'autres secteurs. Elle s'inscrit dans des logiques de solidarité, de coopération territoriale et de transformation sociale qui lui confèrent des dimensions particulières, comme en témoignent les travaux de divers acteurs de l'écosystème (Chantier de l'économie sociale, 2024; Développement social Laurentides, 2024; TIESS, 2023).

Ce chapitre poursuit donc un double objectif. Premièrement, il vise à établir les fondements conceptuels nécessaires à l'analyse de la mutualisation en faisant état des connaissances actuelles. Pour ce faire, nous définirons d'abord les contours de l'économie sociale et de l'action communautaire au Québec, avant d'examiner comment la littérature existante sur la mutualisation peine à saisir les enjeux de ces milieux. Deuxièmement, face au décalage constaté entre la richesse des pratiques et la faiblesse de la conceptualisation théorique, ce chapitre proposera les jalons d'un cadre conceptuel adapté. Inspiré du *phenomenon-based theorizing*, ce cadre, construit inductivement, servira de grille de lecture pour l'ensemble de ce mémoire.

2.1 L'économie sociale au Québec

L'économie sociale au Québec constitue un secteur structuré et reconnu qui se distingue par ses finalités sociales, ses modes de gouvernance démocratique et son inscription territoriale particulière. Historiquement, la définition proposée lors du Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996 par le Chantier de l'économie sociale mettait de l'avant « la primauté des personnes et du travail sur le capital » (Chantier

de l'économie sociale, 1996, cité dans Chantier de l'économie sociale, 2021). Cette définition a marqué une étape importante de reconnaissance institutionnelle.

Depuis 2013, la Loi sur l'économie sociale (E-1.1.1) fournit l'assise juridique de référence : l'article 3 définit l'économie sociale comme « l'ensemble des activités économiques à finalité sociale » (p. 3) et précise six principes encadrant l'exploitation des entreprises concernées (réponse aux besoins des membres/collectivité, autonomie de gestion vis-à-vis de l'État, gouvernance démocratique, aspiration à la viabilité, distribution limitée des surplus, dévolution du reliquat) (p. 3). S'appuyant sur cette base, le Cadre de référence du Chantier (2021) est présenté comme un « outil d'aide à la prise de décision » (p. 1), à visée pédagogique (et non normative), qui opérationnalise la définition légale en la déclinant en dimensions et critères (p. 1), et propose un modèle logique où « le social détermine l'économique » (p. 3).

Cette conceptualisation québécoise s'inscrit dans une tradition coopérative et mutualiste ancienne, issue notamment du mouvement Desjardins et des premières coopératives agricoles du début du XXe siècle (Lévesque & Petitclerc, 2008). Depuis les années 1990, cette tradition s'est transformée et enrichie sous l'effet de dynamiques d'innovation sociale portées par des acteurs issus des milieux communautaire, syndical et associatif (Lévesque & Petitclerc, 2008). Ce processus a mené à la construction d'un modèle québécois singulier d'économie sociale, caractérisé par une hybridation des logiques de solidarité, de développement territorial et d'entrepreneuriat collectif (Vaillancourt et Favreau, 2001). Ce modèle englobe aujourd'hui une grande diversité d'organisations, telles que des coopératives de travail, des coopératives de solidarité, des mutuelles, des entreprises d'insertion, des ressourceries, des organismes culturels à but non lucratif ou encore des organismes œuvrant en habitation communautaire.

Cette trajectoire a également été marquée par une institutionnalisation croissante, de la création du Chantier de l'économie sociale en 1996 dans la foulée du Sommet sur l'économie et l'emploi (Lévesque & Petitclerc, 2008), à sa reconnaissance officielle dans la Loi sur l'économie sociale (2013). Cette reconnaissance légale établit un cadre normatif qui balise les pratiques organisationnelles et influence directement les modalités de collaboration entre organisations. Comme le soulignent Bouchard et Lévesque (2010), l'économie sociale québécoise s'est structurée autour de « compromis établis entre les acteurs et les institutions », notamment « autour de la définition de l'économie sociale, de son rôle et de ses pratiques » (p. 7). Le Sommet de 1996 a ainsi joué un rôle clé en tant que moment de reconnaissance institutionnelle, avec la création du Chantier comme acteur pivot (p. 7).

En 2022, l'économie sociale au Québec regroupe environ 11 360 entreprises, compte près de 11,5 millions de membres, emploie environ 248 000 personnes salariées et génère 53,6 G$ de revenus, pour des actifs totalisant 439,5 G$ (Institut de la statistique du Québec, 2025, p. 19; tableau 1.1, p. 20). Elle est présente dans douze secteurs d'activité; cinq regroupent la majeure partie des entreprises : organisations civiques et sociales (28 %), enseignement, services de garde et assistance sociale (16 %), habitation et location (14 %), loisirs et tourisme (11 %) et arts, culture et médias (10 %) (Institut de la statistique du Québec, 2025, p. 27). Cette diversité sectorielle implique des cultures organisationnelles distinctes, des contraintes réglementaires spécifiques et des rapports différenciés aux pouvoirs publics (Lévesque & Petitclerc, 2008), autant d'éléments qui risquent d'influencer les modalités concrètes de la mutualisation.

Les EÉS se distinguent par plusieurs caractéristiques organisationnelles fondamentales susceptible d'affecter leurs rapports à la mutualisation. Premièrement, leur finalité sociale les inscrit dans une logique de transformation sociale qui dépasse la simple prestation de services ou la recherche d'efficience économique (Arsenault, 2018; Bouchard et Lévesque, 2010). Cette mission sociale, profondément ancrée dans les valeurs de solidarité, d'autonomie et de justice sociale, peut générer des tensions lorsqu'elle entre en concurrence avec des impératifs de viabilité financière ou d'efficacité opérationnelle, ce pourrait être le cas dans les démarches de mutualisation qui visent l'optimisation des ressources.

Deuxièmement, leur gouvernance démocratique, basée sur le principe « une personne, un vote », implique des processus décisionnels participatifs qui peuvent complexifier les négociations inter-organisationnelles et allonger les délais de prise de décision (Bouillé et Cornée, 2017). Cette gouvernance démocratique, si elle constitue une valeur centrale, peut devenir un défi lorsqu'il s'agit de coordonner plusieurs organisations ayant chacune ses propres instances et processus décisionnels.

Troisièmement, leur mode de financement mixte, combinant subventions publiques, revenus d'activités marchandes et contributions privées (dons de particuliers et fondations; commandites/mécénat et apports en nature d'entreprises; capitaux/financements privés dédiés à l'ÉS, p. ex. via le RISQ), génère des contraintes particulières en matière de reddition de comptes et d'autonomie organisationnelle (Bouchard et Rondeau, 2003). Cette diversité des sources de financement implique des obligations différenciées envers les bailleurs de fonds, des cycles budgétaires parfois incompatibles entre organisations, et des contraintes d'utilisation des ressources qui peuvent compliquer leur mise en commun. Par exemple, certaines subventions gouvernementales sont assorties de conditions d'utilisation spécifiques qui limitent

les possibilités de mutualisation, tandis que les revenus d'activités marchandes offrent généralement plus de flexibilité. Autrement dit, dans la logique du financement pluriel décrite par Bouchard et Rondeau (2003), les fonds affectés et des exigences de reddition hétérogènes freinent le financement de coûts communs (coordination, outils, équipements) et l'alignement des contributions entre partenaires, alors que des revenus non affectés ou à conditions souples donnent la latitude nécessaire pour mettre en place et pérenniser des arrangements mutualisés.

Cette triple spécificité, à savoir la gouvernance démocratique, la finalité sociale et le financement mixte, engendre un fonctionnement traversé par des tensions structurelles. Les entreprises d'économie sociale doivent ainsi composer avec des exigences parfois contradictoires : concilier l'efficience opérationnelle avec la démocratie participative, articuler l'innovation sociale à la viabilité économique, ou encore préserver leur autonomie tout en développant des coopérations territoriales. Ces tensions sont analysées dans plusieurs travaux sur l'économie sociale québécoise, qui examinent les rapports ambivalents avec l'État, les compromis institutionnels et les ajustements constants entre les principes fondateurs et les logiques de gestion (Lévesque et Mendell, 1999; Lévesque et Ninacs, 1997). Elles contribuent à expliquer pourquoi les modèles de mutualisation, ou ceux qui s'y apparentent, développés dans d'autres contextes ne peuvent être transposés directement dans ce milieu sans adaptation significative.

L'économie sociale québécoise se caractérise également par son ancrage territorial marqué, de nombreuses organisations étant créées en réponse à des besoins locaux spécifiques et maintenant des liens étroits avec leur communauté d'appartenance (Klein, 2011s). Cet ancrage est aussi soutenu par les cadres de référence : la Loi sur l'économie sociale (2013), qui en fait un principe de qualification repris par le Cadre de référence du Chantier (tableau 1, p. 19), et la Loi canadienne sur les coopératives (1998/2022), dont le préambule insiste sur la contribution des coopératives au développement social et économique des communautés et dont l'article 7 précise l'usage possible des excédents « pour le bien-être collectif » (Préambule; art. 7(1)(g)(iv)). Cette dimension territoriale pourrait influencer les dynamiques de mutualisation en créant à la fois des opportunités de collaboration entre organisations d'un même territoire et des tensions liées à la concurrence pour les mêmes sources de financement ou les mêmes clientèles. Comme plusieurs auteur·rice·s le soulignent, le territoire n'est pas seulement un espace géographique, mais un lieu d'élaboration de solidarités concrètes, de mobilisation collective et de structuration d'identités sociales autour d'enjeux partagés (Bouchard et al., 2007 ; Boucher et Duguay, 2012 ; Simard, 2012). Ce rapport au territoire, constitutif des pratiques de l'économie sociale, façonne les

modalités de coopération entre organisations et constitue un ressort essentiel des démarches de mutualisation, car il génère des conditions de proximité qui réduisent les coûts de coordination et rendent possibles des investissements communs, notamment par la confiance, l'interconnaissance, les dispositifs de concertation et des programmes d'appui territorialisés, ce que documentent les guides et portraits récents (Concertation Horizon, 2024; Développement social Laurentides, 2024; TIESS, 2023). Et comme le rappellent Mendell et Lévesque (2000), le partenariat avec l'État, dans un contexte de ressources publiques limitées, tend à accentuer la concurrence, alors même que la logique coopérative devrait favoriser la collaboration. Les organisations doivent ainsi continuellement composer avec cet équilibre délicat entre coopération et compétition.

Par ailleurs, les EÉS évoluent dans un environnement institutionnel complexe où elles entretiennent des rapports ambivalents avec l'État. D'une part, elles bénéficient de financements publics importants et d'une reconnaissance officielle de leur contribution sociale et économique. D'autre part, elles font face à des exigences croissantes en matière de performance, d'efficacité et de reddition de comptes, susceptibles d'entrer en tension avec leurs valeurs fondatrices et leurs modes de fonctionnement participatifs (Arsenault, 2018 ; Lévesque et Mendell, 1999 ; Lévesque & Petitclerc, 2008).

Enfin, il importe de souligner que l'économie sociale québécoise n'est pas un bloc homogène. Elle regroupe des organisations de tailles très variables (Institut de la statistique du Québec, 2025; Lévesque & Petitclerc, 2008), allant de petits organismes comptant quelques employés à de grandes coopératives comme Desjardins qui emploient des milliers de personnes. Cette diversité de tailles et de capacités organisationnelles crée des asymétries importantes entre les acteur·rice·s, notamment en ce qui concerne leur capacité à innover ou à répondre aux exigences institutionnelles (Richez-Battesti & Malo, 2012). Ces écarts pourraient, dans les dynamiques de mutualisation, générer des rapports de pouvoir déséquilibrés, les plus grandes organisations disposant de ressources et d'expertises que les plus petites n'ont pas.

Ces caractéristiques particulières de l'économie sociale québécoise constituent le contexte dans lequel s'inscrivent les démarches de mutualisation étudiées dans ce mémoire et expliquent en grande partie pourquoi il est nécessaire de développer une compréhension spécifique de ce phénomène dans ce secteur.

2.2 L'action communautaire au Québec

L'action communautaire constitue un secteur distinct mais non sans liens avec celui de l'économie sociale, caractérisé par des spécificités organisationnelles et politiques qui lui sont propres. Selon la définition du Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA)[8], l'action communautaire autonome se définit comme « une action menée par des organismes à but non lucratif enracinés dans leur communauté, qui ont été mis sur pied et sont dirigés par des citoyens et citoyennes » (Réseau québécois de l'action communautaire autonome, 2019). Cela inclut des réalités organisationnelles variées, par exemple des groupes de défense collective des droits, des organismes en sécurité alimentaire, en santé mentale, en employabilité, en soutien aux familles ou en hébergement communautaire.

L'autonomie constitue sans doute la caractéristique distinctive la plus marquée de l'action communautaire québécoise. Elle est formellement reconnue dans la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire (2001), qui établit le principe du financement à la mission sans obligation de résultats spécifiques. Si cette reconnaissance a permis un ancrage institutionnel plus clair, elle a également soulevé des tensions internes. Plusieurs analyses soulignent les ambivalences de cette politique, parfois perçue comme un outil de stabilisation, mais aussi comme un vecteur de normalisation des pratiques (Lefèvre & Berthiaume, 2017; White, 2012). Des acteur·rice·s issus du « vieux mouvement populaire » ont notamment exprimé des réserves face à ce qu'ils considéraient comme un glissement vers une privatisation partielle de l'action publique, facilitée par le désengagement progressif de l'État (Greason, 2001, cité dans Lefèvre & Berthiaume, 2017). Bien que les politiques publiques ne soient pas au cœur de l'analyse proposée ici, leur rôle dans la structuration du champ de l'action communautaire demeure non négligeable. La reconnaissance formelle de l'autonomie, les formes de financement ou encore les mécanismes de concertation institutionnalisée constituent un arrière-plan ici aussi susceptible d'influencer indirectement les conditions dans lesquelles émergent ou se déploient les démarches de mutualisation.

Plus récemment, certains auteur·rice·s ont montré comment les politiques de partenariat peuvent favoriser une forme d'assimilation entre l'État et les organismes communautaires, modifiant en

[8] Le Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA) est l'organisme national qui regroupe et représente les organismes et regroupements de l'action communautaire autonome (ACA) au Québec. Par *ACA*, on entend des OBNL enracinés dans leur communauté, mis sur pied et dirigés par des citoyen·ne·s, qui revendiquent une autonomie d'action. https://rq-aca.org/

profondeur les rapports de pouvoir et les logiques d'action au sein du champ de l'action communautaire (González Castillo, 2022). Pour mieux comprendre les racines de cette ambivalence, il importe de replacer l'action communautaire dans son histoire politique et institutionnelle. Bélanger et Lévesque (1992) identifient au moins trois grandes vagues : la génération des comités de citoyens (1960–1975), celle des groupes populaires autonomes de services (1976–1982), puis celle du partenariat, marquée par la montée de la concertation et de l'institutionnalisation. Ces phases successives ont façonné un rapport ambivalent à l'État, oscillant entre la revendication d'autonomie, la coopération et l'institutionnalisation progressive, et la recherche de reconnaissance politique (D'Amours, 2011). Aujourd'hui encore, cette relation peut être analysée comme un triangle institutionnel complexe, où se croisent les intérêts de l'État, des organismes communautaires et, plus récemment, des fondations philanthropiques (Lefèvre & Berthiaume, 2017).

Cette autonomie traversée de tensions pourrait générer des enjeux particuliers en matière de mutualisation. D'une part, elle pourrait constituer un frein à la collaboration, chaque organisation souhaitant préserver sa mission, son identité et ses modes d'action et ses financements. D'autre part, elle pourrait devenir un moteur de mutualisation si les organismes choisissent de s'allier pour renforcer collectivement leur capacité d'action face aux pressions extérieures, qu'elles soient administratives, économiques ou politiques. Une telle dynamique est évoquée dans les travaux d'Eynaud (2019), qui soulignent comment les logiques d'alliance peuvent aussi devenir des leviers d'autonomisation collective.

L'enracinement territorial constitue une autre spécificité importante de l'action communautaire. Les OAC développent une connaissance fine des besoins locaux et s'inscrivent dans une logique d'auto-organisation de proximité. Cette dimension territoriale pourrait influencer les logiques de mutualisation, qui s'articulent souvent autour de dynamiques de développement local, de mobilisation citoyenne et de renforcement du tissu social. Concrètement, l'ancrage local réduit les coûts de coordination et rend plus faisables les fonctions partagées parce qu'il s'appuie sur la proximité, la confiance, l'interconnaissance et des dispositifs de concertation/appuis territorialisés; ces mécanismes sont documentés par des guides et portraits récents (Concertation Horizon, 2024; Développement social Laurentides, 2024; TIESS, 2023). Cette capacité d'ancrage local, indissociable d'une logique d'action communautaire enracinée, est soulignée par plusieurs auteurs qui y voient un vecteur structurant de coopération entre organismes (Bélanger & Lévesque, 1992; Bouchard et al., 2007; D'Amours, 2011).

Enfin, la gouvernance démocratique constitue un troisième élément distinctif. Alors que certaines EÉS intègrent divers types de membres (travailleurs, usagers, partenaires), les OAC se caractérisent par une gouvernance ancrée dans la participation directe des citoyen·nes. Cette configuration s'inscrit dans une perspective d'autonomie, d'autogestion et de transformation sociale, telle que reconnue par la politique québécoise de soutien à l'action communautaire (White, 2012). Si ce mode de gouvernance peut complexifier les prises de décision, il représente aussi un vecteur central d'appropriation démocratique et d'ancrage dans les dynamiques citoyennes locales.

En somme, le rapport à l'État, historiquement marqué par des tensions entre coopération et opposition, constitue une dimension structurante de l'action communautaire. Ce rapport continue d'influencer les possibilités de collaboration entre organismes, où la mutualisation peut alors apparaître comme une stratégie de consolidation collective ou, à l'inverse, comme un risque de dilution de leur autonomie.

2.3 Convergences et distinctions entre économie sociale et action communautaire

Bien que distincts dans leurs fondements théoriques et leurs cultures organisationnelles, l'économie sociale et l'action communautaire partagent plusieurs caractéristiques, notamment une orientation vers l'utilité sociale (Bourque et al., 2016; Lévesque, 2000), des formes de gouvernance participative (Bouchard & Lévesque, 2010 ; Bourque et al., 2016), et un ancrage territorial fort (Bélanger & Lévesque, 1992). Ces convergences, bien établies dans la littérature, sont également présentes dans les démarches de mutualisation accompagnées par des acteurs comme Centraide (2023), le TIESS (2023) ou Développement social Laurentides (2024), ce qui justifie le choix de les analyser conjointement dans ce mémoire.

La première convergence concerne leur finalité sociale commune. Tant les EÉS que les OAC placent l'utilité sociale au cœur de leur action, privilégiant l'impact collectif sur la rentabilité financière. Cette orientation repose sur des valeurs de solidarité, d'émancipation et de justice sociale, qui se retrouvent dans la mission même des organisations (Bouchard & Lévesque, 2010 ; Bourque et al., 2016). Du côté de l'action communautaire, cette finalité sociale se traduit par un ancrage local fort, une approche globale des problématiques et une volonté explicite de transformation sociale, dans une logique d'innovation, de participation citoyenne et de démocratisation du social (Bourque et al., 2016). Elle crée ainsi une base de valeurs partagées qui facilite les collaborations intersectorielles et alimente une culture favorable à la mutualisation, perçue comme un prolongement naturel de l'engagement collectif (TIESS, 2023).

La deuxième convergence réside dans leur mode de gouvernance démocratique. Les modalités varient selon les contextes : dans les coopératives, elle repose généralement sur le principe « une personne, un vote », qui s'applique aux membres indépendamment du capital détenu (Canada, 1998/2022). Dans les OAC et les OBNL, on retrouve également un droit de vote des membres en assemblée; toutefois, en l'absence de capital social, l'étendue du membrariat varie fortement selon les statuts et les pratiques : elle peut être très large et diversifiée (p. ex. membres usagers, citoyens, groupes), mais on observe aussi des cas de membrariat très restreint, parfois limité au minimum légal de trois personnes (ISQ, 2022; Québec, 2024a; Québec, 2024b). Dans les deux cas, on observe une valorisation marquée de l'implication des membres, de la prise de décision collective et des modes démocratiques d'exercice du pouvoir. Ces modes de gouvernance, fondés sur des principes de transparence, de redevabilité et d'égal accès à la parole (Arsenault, 2018; Bédard-Lessard & Beaulieu, 2019), pourraient avoir une incidence sur les démarches de mutualisation, qui devront alors composer avec des attentes élevées en matière de démocratie et d'équité interne comme externes, avec les partenaires par exemple.

La troisième convergence concerne leur ancrage territorial. L'économie sociale comme l'action communautaire s'enracinent dans des territoires spécifiques, s'appuient sur des réseaux locaux et développent une connaissance fine des besoins de leur milieu. Ce rapport au territoire agit comme une condition de possibilité des projets de mutualisation, qui se déploient majoritairement à l'échelle régionale ou locale (Bouchard et al., 2007 ; RQ-ACA, 2020). Il alimente également une logique de coopération de proximité, fondée sur la confiance, la réciprocité et la connaissance mutuelle entre acteurs (DSL, 2024).

Cependant, des distinctions importantes subsistent pourraient influer sur les modalités de la mutualisation. La principale distinction concerne le rapport à l'entrepreneuriat : alors que l'économie sociale assume pleinement sa dimension entrepreneuriale et marchande, l'action communautaire maintient souvent une distance critique à l'égard des logiques commerciales, privilégiant des approches fondées sur la défense des droits et la transformation sociale (Draperi, 2018; Poirier, 2011). Dans la littérature, cette distinction suggère que les organisations plus entrepreneuriales, en cherchant à consolider leur efficacité économique et leur accès aux marchés (Draperi, 2018; Poirier, 2011), sont plus susceptibles de développer des formes de mutualisation orientées vers la rationalisation des coûts et l'optimisation des fonctions de gestion. À l'inverse, les organismes qui revendiquent une posture critique face au marché conçoivent plutôt la mutualisation comme un instrument de solidarité ou de protection

collective, un moyen de renforcer le tissu associatif sans adopter les logiques marchandes (Développement social Laurentides, 2024; Jetté, 2008; TIESS, 2023). Cette différence est également perceptible dans la posture stratégique face aux politiques publiques : l'économie sociale s'est progressivement positionnée comme un acteur de cogestion, inscrivant ses actions dans une logique de partenariat institutionnalisé, alors que l'action communautaire se montre plus vigilante face au risque de cooptation et revendique une autonomie politique plus marquée (Jetté, 2008; Lefèvre & Berthiaume, 2017). On pourrait s'attendre à ce que, lorsqu'on cherche l'alignement avec les politiques publiques, la mutualisation tende vers des dispositifs plus intégrés et standardisés, tandis que, lorsqu'on veut préserver l'autonomie, elle privilégie plutôt des formes souples, limitées et réversibles, sans exclure des configurations hybrides.

Ces convergences et distinctions créent un environnement complexe pour la mutualisation, où les organisations doivent naviguer entre des logiques parfois complémentaires, parfois contradictoires. Cette complexité explique en partie pourquoi la mutualisation dans ces milieux ne peut être réduite à une simple stratégie d'optimisation des ressources : elle doit aussi être comprise comme un processus politique et culturel, structuré par des rapports au territoire, au pouvoir, et à l'identité organisationnelle.

2.4 Des défis communs qui appellent la mutualisation

Tel qu'abordé dans la problématique, les entreprises d'économie sociale (EÉS) et les organismes d'action communautaire (OAC) font face à une série de défis structurels convergents : rareté des ressources financières, essoufflement des équipes, exigences de professionnalisation et pressions accrues en matière d'innovation (CSMO-ÉSAC, 2022). Dans ce contexte, la mutualisation des ressources est de plus en plus envisagée comme une réponse prometteuse. Elle s'inscrit non seulement dans une logique d'efficience, mais aussi dans des dynamiques de solidarité, de coopération territoriale et de transformation sociale (Centraide, 2023; Chantier de l'économie sociale, 2024; Développement social Laurentides, 2024; TIESS, 2023).

Malgré leurs différences organisationnelles et politiques, ces deux secteurs partagent des contraintes qui rendent la mutualisation particulièrement pertinente : précarité financière, instabilité de l'emploi, multiplication des exigences de reddition de comptes, et adaptation constante aux besoins sociaux émergents. Ces pressions communes expliquent pourquoi les démarches de mutualisation se déploient souvent de manière transversale, mobilisant à la fois des EÉS et des OAC.

Pourtant, alors même que la mutualisation s'impose dans les discours et les pratiques, elle demeure un objet largement sous-théorisé. Cet écart entre sa reconnaissance dans les milieux de pratique et le flou conceptuel qui l'entoure illustre un manque de consolidation théorique. L'usage du terme s'est démocratisé sans que son sens ne soit stabilisé, ce qui reflète la problématique déjà soulevée au chapitre précédent : tout le monde s'accorde sur l'importance de « faire de la mutualisation », mais peu s'entendent sur ce qu'elle recouvre concrètement.

Les rares travaux disponibles proviennent majoritairement de la littérature grise, tels que des guides pratiques, outils méthodologiques et rapports d'analyse, qui, bien qu'utiles pour outiller les milieux de pratique, peinent à offrir une véritable profondeur conceptuelle ou théorique. La section suivante propose donc une analyse structurée de cet état des connaissances, en recensant les apports de cette littérature grise, mais aussi les rares contributions scientifiques disponibles, afin de mieux cerner les contours et les limites du concept tel qu'il est mobilisé aujourd'hui.

2.5 Définir la mutualisation : état des connaissances et zones grises

La mutualisation constitue un objet d'étude paradoxal : omniprésente dans le discours des différents acteur·rice·s, elle demeure largement absente dans la littérature scientifique. Une recension systématique des bases de données de revues scientifiques révèle que le concept fait l'objet de très peu de publications avec comité de lecture en sciences sociales comme en gestion.[9] Cette lacune s'explique peut-être en partie par le positionnement hybride de la mutualisation, héritière à la fois d'une logique de solidarité, enracinée dans la réciprocité, la socialisation des risques et les finalités collectives (Charbonneau & Pizarro-Noël, 2015; Supiot, 2016; TIESS, 2023), et d'une logique de performance, associée à l'efficience organisationnelle, à l'optimisation des ressources et à la réduction des coûts (Caron & Ferchaud, 2006; Développement social Laurentides, 2024; Senkel et al., 2013). Ce double ancrage la rend difficile à saisir par les cadres d'analyse traditionnels.

[9] La recension a été menée à partir du terme principal « mutualisation », ainsi qu'à partir de termes voisins en français et en anglais, notamment « partage de ressources », « mise en commun », « services partagés », « resource sharing », « resource pooling », « pooling » et « shared services ». Ont toutefois été exclus les résultats renvoyant principalement à des entreprises privées à but lucratif, notamment des sociétés par actions ou des entreprises de type inc., ainsi que les usages de ces termes dans des contextes de gestion qui ne concernaient pas les entreprises d'économie sociale ni les organismes d'action communautaire. Ce choix tient au fait que la recherche porte spécifiquement sur les EÉS et les OAC, et non sur l'ensemble des formes de coopération ou de partage de ressources dans le monde des entreprises.

D’une part, elle plonge ses racines dans une « mutualisation solidaire » historique, issue des sociétés de secours mutuel, qui émane de « solidarités concrètes » face à une vulnérabilité partagée et vise le renforcement du lien social (Charbonneau & Pizarro-Noël, 2020). L'étymologie du terme renforce cette notion d'échange et de responsabilité collective. Le mot « mutualisation » dérive de la racine latine *mutuus*, qui désigne ce qui se fait par voie de réciprocité et d'échange (Supiot, 2016, p. 726). Historiquement, cette notion impliquait un engagement où celui qui bénéficiait d'un bien ou d'un service était moralement tenu de le rendre à son tour. En d'autres termes, ce type de transaction ne reposait pas sur une logique marchande, mais sur une relation sociale fondée sur la confiance et la réciprocité. Cette notion de réciprocité s'est historiquement concrétisée dans la socialisation des risques, où le terme mutualisation traduisait cette forme spécifique d'échange solidaire avant de devenir synonyme de mise en commun (Boubay-Pagès, 2014). Cette dimension s’ancre dans une tradition anthropologique de réciprocité, telle que théorisée par Mauss et développée par Caillé (1998) et Laville (2007), qui structure les relations par une régulation non marchande. Plus qu’un simple principe d’échange, la réciprocité y devient un fondement éthique et symbolique, s’appuyant sur la reconnaissance mutuelle, la confiance et l’engagement durable entre partenaires (Caillé, 1997; Supiot, 2016). Elle fait écho à l’idée de don/contre-don, ou encore à la notion de *giri* dans les traditions japonaises (Supiot, 2016), où l’échange engage moralement les parties dans une dynamique relationnelle non contractuelle. Historiquement, la mutualisation s’inscrit dans cette logique de socialisation des risques, construite autour d’un équilibre fragile : « chacun s’engage à donner inconditionnellement à chacun, mais se montre tout aussi disposé à se retirer du jeu, à tout moment, si les autres ne le jouent pas » (Caillé, 1997, p. 55). Cette précarité de l’équilibre réciproque constitue à la fois une richesse et un défi, comme le rappellent les observations de terrain (Concertation Horizon, 2014; TIESS, 2023), où les déséquilibres perçus dans les contributions peuvent fragiliser une démarche.

D’autre part, la mutualisation emprunte également ses outils à une logique de performance issue du secteur privé, où elle est mobilisée comme levier d’efficience, d’optimisation logistique et de réduction des coûts dans un contexte de compétition (Senkel et al., 2013). Ce versant techniciste, fortement inspiré des théories managériales, tend à invisibiliser les tensions de valeurs et les ajustements nécessaires pour concilier logique de coopération et impératifs d’efficience. Comme le soulignent Caron et Ferchaud (2006), le terme est devenu un « mot-valise, utilisé pour désigner des réalités organisationnelles très diverses », souvent pensé comme « un outil de rationalisation budgétaire », ce qui peut entrer en tension avec les valeurs de coopération ou de solidarité (Caron & Ferchaud, 2006, p. 219). Cette dynamique est

particulièrement marquée dans les EÉS et les OAC, qui doivent composer avec des exigences de professionnalisation et de performance tout en restant fidèles à leurs finalités sociales (Audebrand & Michaud, 2015 ; Deslauriers, 2014, cité dans Lachapelle, 2015). La mutualisation dans ces contextes, en se situant à l'intersection de deux logiques parfois contradictoires, crée un espace de tensions sous une apparence de consensus technique, ce que met en lumière Deniau (2015) dans son analyse des hybridations organisationnelles, rendant ainsi sa théorisation d'autant plus complexe.

À l'échelle internationale, la littérature anglophone mobilise parfois des termes voisins comme « logistic pooling » (Pan et al., 2010), « shared services » (Walsh et al., 2008), ou encore « joint ventures » (Lyons, 1991). Ces expressions ne doivent toutefois pas être considérées comme des équivalents stricts de la mutualisation au sens retenu dans ce mémoire. Elles renvoient à des réalités organisationnelles différentes selon les contextes dans lesquels elles sont employées et peuvent notamment s'inscrire dans des environnements marchands, publics ou privés à but lucratif. Dans la littérature, on observe également des variations terminologiques selon les contextes et les approches adoptées. En fonction des milieux, la mutualisation peut être désignée par d'autres termes, tels que « solutions multiacteurs » ou « organisations multiacteurs » (Blancart et al., 2015). Ces concepts privilégient une approche à nouveau techniciste centrée sur l'optimisation, généralement dépourvue de la dimension démocratique et territoriale essentielle dans les EÉS et les OAC québécois. Ces approches émergent surtout dans des contextes marchands ou publics, où la mutualisation est principalement perçue comme une stratégie de gestion des ressources. Cette perspective contraste fortement avec les pratiques des EÉS et des OAC au Québec, où la mutualisation s'ancre dans des valeurs de solidarité, de participation démocratique et de transformation territoriale. Cette dimension politique et territoriale constitue un trait distinctif majeur du contexte québécois, tel que le rappelle Concertation Horizon (2024), en soulignant l'importance des ancrages locaux, des dynamiques de proximité et des processus de co-construction dans les projets de mutualisation.

Pan et al. (2010) notent à cet égard que le concept de *pooling* renvoie surtout à une gestion commune descendante, où les considérations liées à la gouvernance partagée sont souvent absentes. Or, dans les démarches québécoises de mutualisation, la manière dont les décisions sont prises, les responsabilités réparties et les tensions gérées est au cœur des enjeux. L'analyse de Caron et Ferchaud met aussi en garde contre les risques de dilution du sens : « si l'objectif affiché est la collaboration, la réalité peut parfois être

celle d’un alignement forcé ou d’une mise en conformité avec des logiques externes » (Caron & Ferchaud, 2006, p. 222).

Face à ce vide du côté des études scientifiques, les écrits sur la mutualisation en EÉS et OAC se trouvent principalement dans la littérature grise. Ce corpus, bien qu'indispensable, adopte une posture essentiellement prescriptive, se concentrant sur le « comment faire » au détriment d'une analyse critique des dynamiques sous-jacentes. Au Québec, l'ouvrage le plus connu et qui fait figure de document fondateur est le *Petit guide orange de la mutualisation* de Krump (2019). Issu d'une démarche de recherche-action, il propose une définition opérationnelle et un modèle d'accompagnement aujourd’hui largement diffusés. À sa suite, plusieurs autres acteurs ont contribué à outiller le milieu. Le TIESS (2023) situe la mutualisation « au carrefour de deux champs : celui de la collaboration […] et celui du changement d’échelle » (p. 2), et rappelle que « la réciprocité est fondamentale dans la mutualisation » (p. 2). Il ouvre ensuite la démarche en six étapes : « Dans cette phase de réflexion préliminaire, il s’agit de comprendre ce qui nous pousse à vouloir mutualiser » (p. 3). Des acteurs régionaux comme Développement social Laurentides (2024) ou Concertation Horizon (2024) ont produit des guides pratiques pour accompagner les initiatives sur leur territoire. De leur côté, Centraide et le Laboratoire conseil ont mis sur pied un parcours structuré en mutualisation destiné aux OBNL, combinant accompagnement méthodologique et partage d’expériences terrain. Enfin, le Plan d’action gouvernemental en économie sociale 2025-2030 reconnaît explicitement la mutualisation comme un levier de renforcement de l’économie sociale, notamment dans les domaines de l’entrepreneuriat collectif, des services partagés et de la mise en commun des expertises. Cette reconnaissance institutionnelle s’ajoute à la diffusion, par plusieurs organismes, de présentations synthétiques ou de guides stratégiques destinés à en faire un outil de développement et de pérennité pour les EÉS et les OAC.

Cette littérature est précieuse pour cartographier les bénéfices attendus : rationaliser les ressources, améliorer la performance, renforcer la résilience organisationnelle ou encore développer l'expertise collective. Certains acteurs y voient une stratégie visant à regrouper et optimiser des ressources humaines, financières ou organisationnelles pour en maximiser l'usage collectif (Arsenault-Hétu et al., 2018). Le Chantier de l'économie sociale (2024) identifie ainsi des gains potentiels en termes de « mutualisation des coûts, des expertises, des équipements et des infrastructures », mais aussi de « renforcement du pouvoir d'influence collective » et de « création de nouvelles opportunités d'affaires » (p. 9). Cependant, en se focalisant sur les avantages, cette littérature tend à sous-estimer la complexité du processus. Les risques

et les coûts cachés (frais administratifs, temps de gestion, perte d'autonomie décisionnelle) sont certes mentionnés, mais souvent comme des obstacles techniques et non comme des manifestations de tensions politiques profondes. L'analyse critique de cette littérature révèle plusieurs limites méthodologiques significatives : approche principalement descriptive, invisibilisation des dynamiques de pouvoir et des échecs, absence d'outils d'évaluation adaptés aux spécificités de l'EÉS et OAC. À la lumière des mises en garde de Caron et Ferchaud (2006), une partie de cette littérature, notamment la plus prescriptive, tend parfois à naturaliser la mutualisation comme une évidence, en minimisant les rapports de pouvoir et les conflits de finalité. Comme le souligne Krump (2019, p. 11), à partir d'une étude centrée sur les OBNL culturels, ce n'est pas tant l'objet mutualisé qui détermine le succès d'une démarche, mais bien la façon dont les partenaires s'entendent sur les règles du jeu et s'ajustent collectivement. Si cette observation s'inscrit dans un contexte culturel et artistique, elle fait néanmoins ressortir des enjeux plus larges liés à la co-construction, à la confiance et à l'équité entre acteurs. Ce décalage lexical et culturel contribue à l'ambiguïté du concept, tout en soulignant la nécessité d'en saisir les multiples ancrages institutionnels et politiques.

Des travaux empiriques récents permettent toutefois d'éclairer certains angles morts de cette production. Arsenault-Hétu et al. (2018), à partir d'une recherche sur des alliances intercoopératives, soulignent que les dynamiques de mutualisation dépendent fortement de la capacité à construire une vision partagée, à reconnaître les apports différenciés de chaque organisation et à s'entendre sur des finalités communes. De leur côté, Mundler et al. (2016) rappellent que la performance n'est pas uniquement affaire de gains économiques, mais repose aussi sur l'implication durable des parties prenantes et leur adhésion à un projet collectif. Ces travaux mettent en évidence que la mutualisation, loin d'être une solution technique, constitue un processus relationnel ancré dans des équilibres de pouvoir, des ajustements continus et des apprentissages collectifs.

2.5.1 Des définitions multiples qui révèlent une tension fondamentale

La faiblesse de la littérature scientifique a pour conséquence une multiplicité de définitions qui coexistent sans véritable confrontation ou articulation théorique. Malgré cette diversité, ces définitions s'accordent sur le fait que dans une démarche de mutualisation, plusieurs personnes ou organisations répartissent, partagent ou mettent en commun une ressource donnée afin d'en tirer un avantage collectif (Centraide, 2023; TIESS, 2023; Chantier de l'économie sociale, 2014; Concertation Horizon, 2014; Développement social Laurentides, 2024; Krump, 2019; Supiot, 2016).

La définition pionnière au Québec, celle de Krump (2019), identifie trois fondements de la mutualisation : la répartition, le partage et la mise en commun, dans une logique d'avantage mutuel. Elle y associe également des principes de réciprocité, de solidarité et de gouvernance partagée, tout en mettant surtout l'accent sur la dimension opérationnelle du processus, conçu comme un mécanisme de gestion des ressources. Le Chantier de l'économie sociale (2024), en reprenant la définition proposée par le TIESS, vient approfondir cette perspective en présentant la mutualisation comme « une démarche collective et volontaire par laquelle des organisations autonomes mettent en commun des ressources, des compétences ou des services dans un esprit de réciprocité et de solidarité » (p. 6). Cette définition met davantage en avant la portée politique et relationnelle de la mutualisation, en soulignant deux éléments clés : l'esprit de réciprocité, qui la distingue des simples logiques marchandes, et le caractère volontaire de la démarche, qui repose sur le consentement mutuel.

Le TIESS (2023) apporte une précision importante en affirmant que la mutualisation « permet aux organisations de préserver leur autonomie tout en développant des interdépendances stratégiques ». Cette définition laisse entrevoir une tension potentielle inhérente à toute démarche de mutualisation, à savoir : comment préserver l'indépendance organisationnelle tout en s'inscrivant dans une logique de coopération soutenue ? Si la littérature ne théorise pas explicitement cette tension, plusieurs initiatives observées sur le terrain suggèrent que les processus décisionnels peuvent devenir des espaces de négociation entre intérêts particuliers et visées collectives. Le maintien d'un équilibre entre autonomie et interdépendance pourrait ainsi constituer un enjeu central, particulièrement dans les démarches qui impliquent une gouvernance partagée ou une coordination interorganisationnelle.

Développement social Laurentides (2024) complète ce portrait en proposant une catégorisation des dimensions pouvant faire l'objet d'une mutualisation : services administratifs, équipements et espaces, compétences et expertise, ainsi que représentation politique. Cette classification met en évidence que le concept recouvre des réalités organisationnelles très différentes, chacune générant ses propres défis.

L'analyse de ces définitions révèle une constante : toutes reconnaissent explicitement ou implicitement que la mutualisation n'est pas une simple addition de ressources, mais un processus complexe de transformation organisationnelle qui questionne les frontières traditionnelles entre organisations.

2.5.2 Les modèles de processus proposés : entre systématisation et complexité

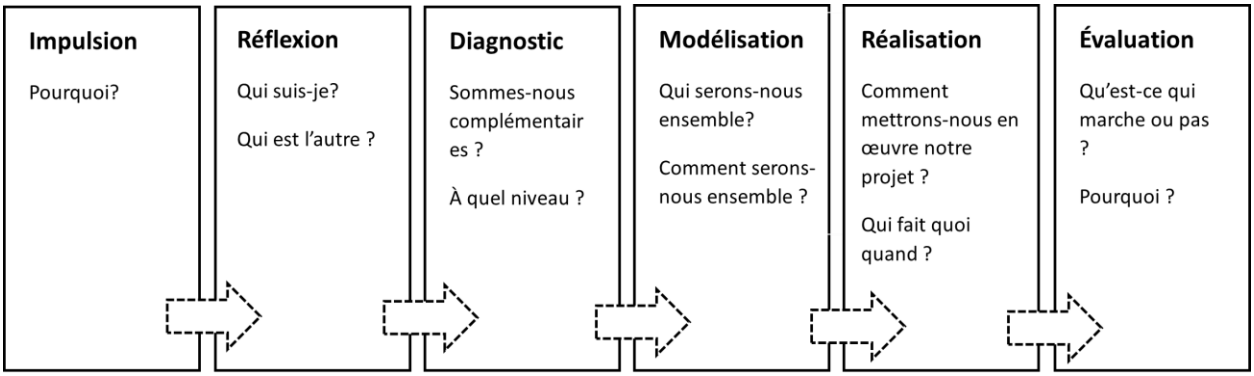
Face à la demande croissante d'accompagnement, plusieurs acteurs ont aussi tenté de systématiser le processus de mutualisation en proposant des modèles opérationnels. Ces modèles, bien qu'utiles pour les praticiens, révèlent également les limites d'une approche purement instrumentale face à la complexité des dynamiques inter-organisationnelles. Deux démarches structurantes se dégagent dans le contexte québécois : celle de Krump (2019), issue d'une expérience en milieu artistique, et celle du TIESS (2023), plus récente et orientée vers l'innovation sociale.

Le modèle proposé par Krump s'articule autour d'une représentation graphique en forme de continuum, illustrant une progression qui va de la mise en relation à la structuration formelle d'un projet commun. Il identifie six grandes étapes : 1) la rencontre et l'expression d'un besoin partagé, 2) la faisabilité et l'intérêt mutuel, 3) la planification du projet, 4) la mise en œuvre, 5) le bilan et les ajustements, et 6) la structuration à plus long terme. Ce processus est présenté comme souple et adaptable : Krump insiste sur l'importance de l'expérimentation, de la confiance progressive entre partenaires, et d'un ancrage dans des pratiques déjà existantes de coopération.

Cette démarche a été reprise et adaptée par le TIESS dans son guide de 2023, sous la forme d'un processus en six étapes inspiré du modèle de Krump, mais enrichi d'un outillage plus stratégique. Le TIESS y met davantage l'accent sur les dimensions d'évaluation continue, d'impact collectif et de transformation territoriale. Il insiste notamment sur le caractère co-construit de la démarche, sur la reconnaissance des asymétries entre partenaires, ainsi que sur l'importance d'un pilotage flexible et évolutif. Dans certains cas, le TIESS distingue aussi des processus dits de « préfiguration », pour les démarches encore émergentes.

Figure 2.1 ci-dessous illustre le continuum proposé dans *Le Petit guide orange du partage des ressources et de la mutualisation* :

Figure 2.1 Le continuum de la démarche type de Krump



Source: Krump (2019, p.21)

Bien que ces deux approches soient complémentaires, leur usage appelle quelques précautions d'interprétation. Tout d'abord, même si ces modèles sont présentés sous forme séquentielle, leurs auteur·rice·s reconnaissent qu'il ne s'agit pas d'un processus linéaire. Krump (2019) évoque explicitement un continuum itératif, et le TIESS insiste sur l'importance des retours réflexifs, des allers-retours entre les étapes et des apprentissages progressifs. Cette reconnaissance de la nature non linéaire du processus est essentielle pour éviter une lecture trop rigide ou techniciste.

En revanche, deux limites plus structurelles peuvent être relevées. D'une part, ces modèles peinent souvent à rendre compte des enjeux politiques qui traversent les démarches : tensions entre acteurs, déséquilibres de pouvoir, compromis idéologiques ou arbitrages stratégiques. Ces dynamiques, bien que centrales dans de nombreuses initiatives, sont rarement abordées en profondeur.

D'autre part, ils intègrent difficilement la diversité des contextes organisationnels et territoriaux, qui influencent pourtant fortement les modalités concrètes de mise en œuvre. Comme discuté précédemment, les projets de mutualisation portés par des EÉS et des OAC sont ancrés dans des réalités locales spécifiques, marquées par des cultures, des ressources et des écosystèmes institutionnels variés.

Malgré ces limites, l'émergence de ces modèles témoigne d'un effort de formalisation qui répond à un besoin réel du milieu. Ils constituent des repères utiles pour les organisations qui s'engagent dans des

démarches de mutualisation, tout en nécessitant une adaptation constante aux spécificités de chaque situation. Plus important encore, ils révèlent l'évolution de la réflexion sur la mutualisation : on passe d'une approche intuitive, parfois informelle, à une tentative de systématisation qui reconnaît la complexité du phénomène, sans pour autant parvenir encore à en rendre pleinement compte.

2.5.3 Les angles morts de la littérature existante et les enjeux émergents

L'analyse critique de l'ensemble de la littérature fait apparaître plusieurs angles morts significatifs qui limitent notre compréhension du phénomène de mutualisation.

Un premier enjeu concerne l'invisibilisation des dynamiques de pouvoir inhérentes aux processus de mutualisation, alors que plusieurs analyses montrent qu'elle est traversée par des asymétries de ressources, de légitimité ou d'expertise. Arsenault-Hétu et al. (2018) soulignent ainsi que la reconnaissance des apports différenciés de chaque organisation est une condition essentielle pour éviter les déséquilibres. Le TIESS (2023) et Concertation Horizon (2024) rappellent que la perception d'inégalités dans les contributions peut fragiliser une démarche collective, tandis que Développement social Laurentides (2024) insiste sur la clarification des rôles et la préservation de l'autonomie décisionnelle pour limiter les effets de rapports de force implicites. Ces asymétries posent des enjeux de gouvernance démocratique et de partage des bénéfices; sans mécanismes dédiés, elles peuvent reconduire des rapports de force, ce qui est particulièrement problématique pour les EÉS et les OAC, dont les principes centraux sont la participation, l'équité et la démocratie.

Un deuxième angle mort réside dans l'absence quasi totale d'analyse des échecs ou des abandons de projets de mutualisation. Cette lacune crée un biais de sélection important, qui limite la compréhension des facteurs critiques de succès. Lorsqu'ils sont évoqués, ces échecs sont généralement attribués à des causes techniques comme le manque de planification ou de ressources, plutôt qu'à des facteurs plus profonds comme des incompatibilités de culture organisationnelle, des rapports de force déséquilibrés ou des divergences de finalité. Cette absence d'analyse des tensions, des conflits ou des retraits fragilise la portée explicative des cadres existants. L'exploration de ces zones d'ombre s'avère pourtant essentielle pour appréhender la complexité réelle des parcours de mutualisation.

Un troisième enjeu tient à la vision qui sous-tend les outils existants, et particulièrement la façon dont ils abordent l'évaluation des projets. Dans la plupart des cas, les indicateurs mobilisés demeurent largement

empruntés au champ de la gestion des entreprises à but lucratif (sociétés par actions) gestion mettant l'accent sur la réduction des coûts, les gains d'efficience ou la performance opérationnelle. Cette orientation tend à invisibiliser certaines dimensions pourtant centrales pour les EÉS et les OAC, telles que la transformation sociale, la démocratie participative ou le renforcement du tissu associatif.

C'est justement dans cette perspective que le TIESS (2023) propose d'élargir les critères d'évaluation, en suggérant une grille d'analyse fondée sur trois dimensions complémentaires : l'efficacité opérationnelle, l'impact social et la viabilité à long terme. Cette approche marque une tentative importante de mieux arrimer l'évaluation aux objectifs poursuivis dans les démarches de mutualisation en économie sociale. Elle illustre toutefois les défis liés à l'opérationnalisation de ces critères dans des contextes organisationnels variés, où les effets recherchés ne se laissent pas aisément quantifier. Par exemple, lorsqu'une mutualisation regroupe des formes très différentes (p. ex. services administratifs partagés vs espaces/équipements partagés), définir des indicateurs communs d'« impact social » devient délicat : on risque de réduire l'évaluation à des sorties faciles à compter (heures, coûts) au détriment d'effets qualitatifs comme le renforcement du tissu associatif (Développement social Laurentides, 2024). Autre illustration : sur l'horizon de « viabilité », les coûts cachés de coordination et les ajustements entre cultures organisationnelles peuvent s'accumuler et fragiliser la démarche, même quand l'efficacité apparente est au rendez-vous à court terme (Dumont, Ghaouti & Séguin, 2022).

Un quatrième angle mort important concerne l'absence de consensus sur ce que recouvre précisément la notion de mutualisation. Les définitions varient selon les acteurs, les territoires ou les secteurs, et oscillent entre un outil de gestion, une stratégie territoriale ou un mécanisme de solidarité. Cette indétermination conceptuelle complique les comparaisons, brouille les repères analytiques et nuit à la production d'un cadre de référence partagé. Elle témoigne du caractère encore mouvant de la notion, qui mériterait d'être stabilisée ou du moins mieux balisée.

Certains acteur·rice·s commencent néanmoins à adopter une posture plus critique et nuancée. Développement social Laurentides (2024) affirme par exemple que « la mutualisation n'est pas une panacée », en rappelant l'importance de plusieurs conditions de vigilance comme la clarté des rôles, la préservation de l'autonomie décisionnelle et la reconnaissance des missions respectives. L'organisme souligne également l'existence de coûts cachés liés à la coordination, à la complexité accrue des processus

ou encore à une éventuelle dilution de la mission sociale, autant d'enjeux rarement intégrés dans les modèles prescriptifs.

Par ailleurs, plusieurs travaux récents mettent en lumière l'importance du contexte territorial. Le TIESS (2023) et Développement social Laurentides (2024) insistent sur le fait que les dynamiques de mutualisation doivent être comprises en lien avec les caractéristiques propres à chaque écosystème local : densité du tissu associatif, culture de coopération, relations avec les institutions publiques, etc. Cette approche territorialisée permet de dépasser une lecture strictement organisationnelle et générique du phénomène. Elle invite à considérer la mutualisation comme un processus ancré dans les dynamiques locales, susceptible de constituer un terrain fertile pour l'émergence d'innovations sociales, tout en maintenant une distinction claire entre ces deux registres d'analyse.

Cette évolution de la littérature vers une approche plus critique et contextualisée ouvre de nouvelles pistes de recherche. Elle met en évidence la nécessité de dépasser les approches prescriptives pour développer une compréhension plus fine des processus en cours, de leurs contradictions et de leurs effets. Ces constats résonnent directement avec les objectifs de la présente recherche et justifient l'importance de s'intéresser aux tensions, aux ajustements, et aux réalités de terrain qui façonnent concrètement les démarches de mutualisation dans l'économie sociale et l'action communautaire.

2.6 Vers un cadre conceptuel adapté au phénomène étudié[10]

La revue de littérature présentée dans ce chapitre souligne une tension marquée entre la diffusion croissante de la mutualisation dans les milieux des EÉS et des OAC, et le faible outillage théorique actuellement disponible pour en rendre compte. Si la littérature grise propose des outils pratiques et des définitions opérationnelles, elle reste souvent prescriptive et linéaire. Quant aux apports scientifiques, ils demeurent limités, rarement centrés sur les spécificités de ces milieux, et peu adaptés à la complexité des processus observés sur le terrain.

Face à cette situation, ce mémoire adopte une posture inductive et ouverte, inspirée des propositions de *phenomenon-based theorizing* (Fisher et al., 2021). Plutôt que d'appliquer un cadre théorique préétabli, il s'agit ici de construire progressivement une compréhension du phénomène à partir des pratiques

[10] Sauf indication contraire, toutes les traductions de l'anglais vers le français sont libres.

concrètes observées, en prenant appui sur les cas étudiés. Le prochain segment du chapitre amorce cette démarche en posant les premiers jalons d'un cadre conceptuel ancré dans les spécificités des EÉS et des OAC, et capable de rendre compte de la diversité, des tensions et des dynamiques qui traversent les démarches de mutualisation.

2.6.1 Une posture inductive : penser à partir du phénomène

Face à l'absence de cadre théorique établi pour analyser la mutualisation dans les EÉS et les OAC, ce mémoire adopte une posture inductive inspirée de l'approche dite *phenomenon-based theorizing* (Fisher et al., 2021). Cette posture met l'accent non pas sur la théorie comme un résultat final, mais sur la « théorisation » (*theorizing*) : l'activité même de construire une compréhension à partir du terrain (Swedberg, 2017). Cette démarche inductive s'inspire spécifiquement d'une forme particulière d'induction adaptée à l'étude de phénomènes émergents ou mal compris. Contrairement à une posture déductive, qui viserait à tester des hypothèses issues de théories existantes, cette approche inductive propose de construire progressivement des outils conceptuels à partir de l'exploration attentive d'un phénomène concret, dans un aller-retour entre observation empirique et ancrage théorique.

Comme le soulignent Fisher et al. (2021), cette approche se distingue des méthodes traditionnelles par son point de départ : plutôt que de partir d'une théorie (déduction) ou d'une absence totale de connaissances préalables (induction pure), elle s'ancre dans l'observation d'une « anomalie », c'est-à-dire un phénomène qui défie les explications existantes et appelle une conceptualisation nouvelle.

L'objectif n'est pas tant de valider une théorie que d'« expliquer quelque chose qui se passe réellement dans le monde » (p. 632). Cette approche met l'accent sur l'importance de la présence empirique du phénomène : ce dernier doit présenter une régularité observable dans le monde social, tout en déjouant les attentes théoriques ou en défiant les modèles explicatifs existants.

Cette forme d'induction s'appuie sur une logique abductive, telle que définie par Peirce (cité dans Fisher et al., 2021) et reprise par les auteurs : face à un fait surprenant ou inattendu, il s'agit de proposer l'explication la plus plausible possible. Contrairement à l'induction classique, qui généralise à partir d'observations, ou à la déduction, qui applique une règle générale à un cas particulier, l'abduction cherche à identifier la règle qui pourrait expliquer un phénomène donné (Fisher et al., 2021, p. 631). Dans cette

perspective, le chercheur ne part ni d'un vide théorique complet, ni d'un cadre rigide préétabli : il mobilise les connaissances existantes tout en restant ouvert à ce que le phénomène peut révéler de nouveau.

La démarche de la PBT peut être structurée en trois étapes principales :

1. **Identification d'un phénomène mal théorisé** : Le point de départ réside dans la reconnaissance d'un phénomène significatif qui reste peu expliqué par les cadres dominants. Cette reconnaissance ne relève pas du hasard : elle peut provenir, selon Fisher et al. (2021, p. 632), de l'expérience personnelle du chercheur, d'observations curieuses, de complications dans les données, de conversations facilitantes ou de la découverte d'exemples frappants. Dans le cas présent, la mutualisation telle qu'elle se manifeste dans les EÉS et les OAC constitue un exemple typique. Elle est omniprésente dans les pratiques, mais difficile à expliquer sur le plan théorique : elle se situe au croisement de logiques de coopération, de gestion des ressources, de solidarité, de gouvernance partagée et de transformation territoriale, sans se laisser réduire à l'un de ces registres isolément.

2. **Connexion aux théories existantes** : La deuxième étape consiste à interroger les cadres conceptuels disponibles, un processus que Fisher et al. (2021, p. 631) décrivent comme une connexion critique avec la littérature existante. Ce dialogue critique, mené dans notre revue de littérature, vise à mettre en évidence ce que ces théories permettent de comprendre, mais aussi et surtout leurs angles morts, notamment leur inadéquation à saisir les dynamiques sociales, territoriales et politiques à l'œuvre dans les démarches de mutualisation en EÉS et OAC. Comme le soulignent les auteurs, il ne s'agit pas de rejeter en bloc les connaissances existantes, mais de démontrer leurs limites face au phénomène observé afin de justifier la nécessité de combler cet espace théorique. Cette démarche ne doit donc pas être « interprétée à tort comme athéorique » (Lumineau et al., 2024, p. 506) ; au contraire, elle exige que la recherche soit solidement « ancrée dans la théorie » (*grounded in theory*) pour pouvoir légitimement la questionner et la dépasser.

3. **Construction d'un cadre analytique émergent** : Enfin, le chercheur élabore un outillage conceptuel ancré dans le phénomène étudié. Cette élaboration est progressive, itérative, et étroitement liée à l'analyse des données empiriques. Fisher et al. (2021, p. 631) insistent sur le caractère « génératif » de cette étape : il s'agit non pas de confirmer ce que l'on sait déjà, mais de

> faire émerger de nouveaux concepts, de nouvelles relations ou de nouvelles compréhensions. L'enjeu est d'articuler une compréhension théorique qui reste fidèle aux tensions, aux paradoxes et aux dynamiques observés sur le terrain.

À bien des égards, la mutualisation telle qu'observée dans les EÉS et OAC correspond à la définition du phénomène avancée par Von Krogh et al. (2012) : une régularité sociale qui défie les catégories habituelles et appelle une conceptualisation nouvelle. Ces auteurs précisent qu'un phénomène digne d'une approche PBT doit être « une régularité observée dans le monde social qui est inattendue et qui défie les connaissances existantes (y compris les théories établies) » (p. 278). La mutualisation répond bien à cette définition : elle constitue une pratique récurrente et structurante dans les EÉS et OAC, mais elle résiste aux tentatives de catégorisation par les modèles managériaux classiques. Elle traverse des secteurs hétérogènes, prend des formes diverses, mobilise des acteur·rice·s aux intérêts parfois divergents, et engage des pratiques de coopération aux temporalités et aux logiques multiples. C'est précisément cette complexité, mais aussi cette pertinence empirique, qui justifie l'adoption d'une posture de PBT.

Von Krogh et al. (2012) soulignent également qu'un tel phénomène doit présenter une « présence empirique » suffisante, c'est-à-dire qu'il ne peut s'agir d'un événement isolé ou anecdotique, mais bien d'une régularité observable dans le monde social (p. 278). Or, tel que l'avons démontré, la mutualisation ne relève pas d'un phénomène marginal : elle est portée par des politiques publiques, massivement adoptée par les organisations, et constitue un enjeu stratégique central pour l'ensemble du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire.

Comme le soulignent Fisher et al. (2021), cette approche permet de résister à la tentation de calquer des modèles existants sur des réalités qui en débordent. Elle invite à « rester un moment avec le phénomène » (p. 632), c'est-à-dire à le décrire rigoureusement, à en faire émerger les composantes, et à laisser les données orienter la construction théorique. Cette invitation à « rester avec le phénomène » constitue peut-être l'aspect le plus distinctif du PBT : plutôt que de se précipiter vers une explication ou une catégorisation, le chercheur accepte de demeurer dans l'inconfort de l'inconnu, de laisser le phénomène « parler » avant de chercher à le faire entrer dans des cases préexistantes. Dans ce mémoire, cela implique de mobiliser les cas empiriques étudiés non pas comme de simples illustrations, mais comme des terrains générateurs de concepts.

L'objectif n'est donc pas de produire une théorie générale de la mutualisation, mais de poser les bases d'un cadre d'analyse situé, apte à éclairer ce que ces pratiques révèlent des dynamiques organisationnelles, relationnelles et territoriales à l'œuvre dans les EÉS et les OAC. Le segment suivant prolonge cette démarche en explicitant les écarts entre les théories dominantes et les réalités du terrain, pour justifier la construction d'un cadre d'analyse spécifique.

2.6.2 Les limites des cadres théoriques existants : au-delà des postulats managériaux classiques

Si la mutualisation peut être envisagée comme une forme de collaboration interorganisationnelle, les cadres théoriques habituellement mobilisés pour analyser ces dynamiques montrent rapidement leurs limites. La plupart d'entre eux, issus des sciences de gestion et de l'économie, ont été conçus pour, et à partir du modèle de l'entreprise privée à but lucratif. Ils reposent ainsi sur des postulats difficilement transposables aux réalités des entreprises d'économie sociale (EÉS) et des organismes d'action communautaire (OAC). Cette inadéquation ne relève pas d'un simple décalage contextuel, mais d'une divergence profonde dans les postulats ontologiques (ce que sont les organisations et leur nature) et épistémologiques (la manière dont on les étudie et produit des connaissances à leur sujet). Comme le rappellent Fisher et al. (2021), lorsqu'un phénomène « tombe en dehors du champ d'application des théories disponibles » (p. 631), il devient nécessaire de développer de nouveaux outils conceptuels plutôt que de tenter d'adapter des cadres inadéquats.

Ainsi les cadres théoriques existants peinent notamment à intégrer des dimensions pourtant centrales pour notre objet d'étude : la primauté de la mission sociale sur la rentabilité, les modes de gouvernance démocratique et partagée, les logiques de solidarité entre membres, ou encore le rôle structurant de l'ancrage territorial. Les théories managériales et économiques classiques, ancrées dans une logique de compétition et d'optimisation, conçoivent la collaboration comme un levier pour accroître un avantage concurrentiel ou réduire des coûts de transaction. Or, dans les EÉS et les OAC, la mutualisation s'inscrit dans des logiques plus complexes : elle peut à la fois répondre à des contraintes organisationnelles concrètes et incarner un projet politique de transformation sociale ; elle cherche l'efficience sans sacrifier les finalités sociales ; elle articule des impératifs économiques avec un renforcement des liens de solidarité et d'ancrage local.

Appliquer ces modèles reviendrait à réduire la mutualisation à sa seule dimension instrumentale et économique, en occultant ses motivations politiques et ses retombées sociales. Cette réduction pose un

enjeu épistémologique majeur : elle risque de produire ce que Van de Ven (1989, cité dans Fisher et al., 2021, p. 633) qualifie de théories déconnectées des réalités organisationnelles clés. En tentant de faire entrer un phénomène complexe dans des catégories trop étroites, on en perd justement la richesse et la spécificité.

C'est précisément cet écart entre les postulats des théories dominantes et la réalité observée sur le terrain qui justifie le refus de mobiliser un cadre théorique unique, et le choix d'une construction inductive d'un cadre d'analyse ancré dans les spécificités des EÉS et des OAC. La mutualisation, telle qu'elle se déploie dans ces milieux, répond au critère de « pertinence » d'un phénomène digne d'intérêt scientifique : elle possède, selon Lumineau et al. (2024, p. 508), un « potentiel significatif pour éclairer d'une lumière nouvelle et significative les enjeux organisationnels » et pour « remettre en question les théories et pratiques de gestion actuelles ».

Bien que la mutualisation puisse partager certains traits avec la coopération interorganisationnelle, les théories qui y sont associées ne permettent pas non plus de saisir adéquatement les dynamiques spécifiques observées dans les EÉS et les OAC. Plusieurs travaux ont documenté la coopération interorganisationnelle dans ces milieux (Ballon, 2022; Lévesque, 2002 ; Vaillancourt et al., 2004), en soulignant des conditions favorables telles que la confiance, l'histoire commune, la proximité territoriale ou la complémentarité des missions. Ces recherches éclairent des mécanismes importants, mais demeurent centrées sur des objets comme les partenariats, les alliances stratégiques ou les formes de gouvernance collaborative, qui ne recoupent que partiellement les configurations observées dans les démarches de mutualisation.

Ainsi, tout en reconnaissant l'intérêt des travaux sur la coopération interorganisationnelle pour éclairer certains aspects du phénomène, leur transposition directe au cas de la mutualisation se serait révélée réductrice. Le choix d'une posture inductive et d'un cadre analytique construit à partir des cas étudiés s'imposait pour rendre compte de cette complexité.

2.6.3 Une démarche ancrée dans l'exploration et les expériences de terrain

Le présent cadre conceptuel s'appuie sur un travail exploratoire mené en amont du mémoire, réalisé dans le cadre d'une recherche en partenariat avec Concertation Horizon. Ce travail comprenait des entretiens avec des acteur·rice·s engagés dans des démarches de mutualisation, lesquels ont permis d'identifier des

dimensions empiriques récurrentes et de mieux cerner les zones aveugles de la littérature. Cette phase exploratoire s'inscrit directement dans la logique du PBT, qui reconnaît l'importance d'une « longue période d'observation du phénomène » avant que la théorisation puisse véritablement commencer (von Krogh et al., 2012, p. 278).

Fisher et al. (2021) identifient plusieurs sources d'inspiration pour reconnaître et explorer un phénomène digne d'une approche PBT : l'expérience personnelle, l'observation curieuse, les complications dans les données, les conversations facilitantes et la découverte d'exemples frappants (p. 632). Notre démarche exploratoire s'appuie principalement sur les « conversations facilitantes » et la « découverte d'exemples », deux modalités qui permettent au chercheur·e de saisir la richesse empirique du phénomène avant de chercher à le conceptualiser.

Ces explorations ont servi de point d'ancrage inductif pour construire le cadre d'analyse et affiner la problématique. L'analyse des premiers entretiens a révélé une convergence frappante : malgré la diversité des secteurs, des tailles d'organisation et des types de projets, les acteurs structuraient spontanément leurs récits autour de quatre questions récurrentes : « De quoi s'agit-il concrètement ? », « Qu'est-ce qui nous a poussés à agir ? », « Comment cela s'est-il déroulé dans le temps ? » et « Qu'est-ce que ça a changé pour nous ? ».

Cette convergence n’est pas fortuite. Dans une approche de type *phenomenon-based theorizing*, les catégories mobilisées spontanément par les acteur·rice·s peuvent servir de fondement solide à une théorisation ancrée dans l’expérience (Fisher et al., 2021). C’est dans cette perspective que les quatre axes structurants ont été dégagés : ils ne résultent pas d’une application mécanique d’un cadre conceptuel préexistant, mais émergent plutôt des dynamiques observées sur le terrain, dans une logique inductive fidèle à la complexité du phénomène.

2.6.4 L'émergence d'un cadre d'analyse en quatre dimensions

À partir de cette phase exploratoire, et en suivant la logique itérative du PBT, un cadre d'analyse en quatre dimensions a progressivement pris forme. Ce cadre ne constitue pas un modèle théorique figé, mais plutôt un outil heuristique conçu pour naviguer dans la complexité du phénomène tout en restant fidèle à la façon dont les acteurs eux-mêmes le comprennent et l'articulent.

Dimension 1 : Les formes de la mutualisation. Cette première dimension répond à la question du « Quoi ? » en s'attachant à la matérialité des projets. L'exploration préliminaire a montré que les acteurs accordaient une importance centrale à la description concrète de ce qui était mis en commun, ressources humaines, matérielles, immatérielles, et à la manière dont ces ressources étaient organisées. Cette attention au « quoi » révèle que la forme de la mutualisation n'est pas neutre : elle porte en elle des logiques d'action, des rapports de pouvoir et des conceptions du partage qui influencent l'ensemble du processus.

Dimension 2 : Les déclencheurs et les intentions. Cette dimension explore les origines des projets en répondant à la question du « Pourquoi ? ». Les entretiens exploratoires ont révélé une distinction récurrente entre les motivations de fond, souvent liées aux valeurs, à la mission ou aux besoins structurels des organisations, et les événements déclencheurs qui transforment une intention latente en projet concret. Nous verrons que cette distinction s'est avérée cruciale pour comprendre pourquoi certains projets émergent à un moment donné plutôt qu'à un autre, et pourquoi ils prennent certaines formes plutôt que d'autres.

Dimension 3 : La dynamique processuelle. Au cœur du cadre, cette dimension analyse le déroulement des projets dans le temps en répondant à la question du « Comment ? ». L'exploration a montré que les acteurs conceptualisaient spontanément la mutualisation comme un processus dynamique, marqué par des tensions permanentes entre des forces qui freinent et d'autres qui facilitent l'avancement du projet. Cette vision processuelle contraste avec les approches théoriques classiques qui tendent à présenter la collaboration comme un état ou un résultat plutôt que comme un processus complexe et évolutif.

Dimension 4 : Les effets et retombées. Cette dernière dimension s'attache à évaluer ce que la mutualisation produit, en répondant à la question du « Pour quels résultats ? ». L'exploration préliminaire a révélé que les acteurs évaluaient les retombées de leur démarche bien au-delà des seuls gains économiques initialement visés. Leurs récits faisaient état de transformations organisationnelles, relationnelles et territoriales souvent inattendues, suggérant que la mutualisation génère des effets qui dépassent largement les intentions initiales. Cette dimension permet ainsi de saisir la mutualisation non seulement comme un moyen d'atteindre des objectifs prédéfinis, mais comme un processus générateur de transformations multiples et parfois imprévisibles.

Ce cadre en quatre dimensions constitue donc le produit direct de notre démarche de PBT. Il ne s'agit pas d'un modèle théorique importé et adapté, mais d'un outil conceptuel forgé au contact du terrain pour rendre compte de la spécificité du phénomène étudié. Comme le soulignent Fisher et al. (2021), l'un des critères de validité d'une théorie émergente réside dans sa capacité à « rester ancrée et pratique » (p. 632), c'est-à-dire à maintenir un lien étroit avec les réalités empiriques qui l'ont vue naître.

L'intérêt de ce cadre réside dans sa capacité à articuler différents niveaux d'analyse, du plus directement observable (les formes) au plus intégré et parfois intangible (les effets, p. ex. apprentissages collectifs), tout en préservant la logique narrative que les acteurs utilisent spontanément pour donner sens à leur expérience. Il permet de structurer l'analyse sans la contraindre, d'organiser la complexité sans la réduire. C'est cette grille de lecture qui a guidé l'ensemble de notre collecte de données et qui structure notre chapitre de résultats.

Dans un contexte où les cadres théoriques existants peinent à saisir les particularités de la mutualisation dans les EÉS et les OAC, le cadre d'analyse proposé permet d'éclairer ce phénomène à partir des dynamiques observées sur le terrain. Il met en évidence la pertinence de la posture PBT pour étudier des réalités organisationnelles complexes qui échappent aux catégories habituelles. Sans prétendre à l'élaboration d'un modèle théorique achevé, cette démarche cherche avant tout à proposer une lecture située, en résonance avec les pratiques et les enjeux propres au champ de l'économie sociale et de l'action communautaire.

C'est donc armé de ce cadre d'analyse, né de la rencontre entre une posture épistémologique rigoureuse et une exploration empirique attentive, que cette recherche a été menée. Ce cadre a guidé l'ensemble de notre démarche de recherche, de la collecte de données à l'analyse des résultats, en passant par l'expérience de terrain documentée dans les chapitres suivants.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Plonger dans une recherche, c'est accepter de naviguer entre certitudes et remises en question, et parfois avoir l'impression de ramer à contre-courant. L'étude portant sur la mutualisation et le partage des ressources dans les EÉS et les OAC s'est amorcée à partir d'une compréhension relativement claire du sujet, sans toutefois anticiper à quel point le terrain viendrait bousculer les cadres initiaux de réflexion. Ce qui semblait au départ une démarche bien tracée s'est rapidement transformé en un processus d'adaptation constant, où chaque découverte entraînait son lot de questionnements et de réajustements.

Faire de la recherche, c'est aussi apprendre à douter. Chaque entretien et chaque analyse ont révélé de nouvelles nuances, rendant nécessaire une posture souple et itérative. Ce processus ne s'est pas déroulé en ligne droite : il a exigé de déconstruire certaines intuitions, d'ajuster ma méthodologie et d'accepter que la recherche évolue au rythme des réalités observées.

Ce chapitre méthodologique retrace cette trajectoire. Il expose les choix qui ont guidé cette recherche et met en évidence les ajustements successifs qui ont façonné son évolution. Plutôt que de chercher à figer une réalité complexe dans un cadre rigide, la démarche adoptée a été pensée comme un équilibre entre structure et flexibilité, afin de mieux comprendre la diversité des pratiques observées. Parallèlement à ce mémoire, j'ai réalisé un stage Mitacs Accélération en collaboration avec le Pôle d'économie sociale de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent, portant lui aussi sur des enjeux liés à la mutualisation. Cette expérience de recherche partenariale a nourri ma compréhension du phénomène, tout en demeurant distincte de la démarche du mémoire. Le présent mémoire repose en effet sur un devis de recherche, un guide d'entretien et un corpus de données qui lui sont propres, lesquels sont présentés dans ce chapitre.

Ce chapitre est organisé en six parties. La première présente la stratégie méthodologique et le parcours réflexif qui ont orienté la recherche, en revenant notamment sur une expérience de recherche partenariale connexe, sur le positionnement épistémologique adopté et sur l'approche qualitative et inductive retenue. La deuxième présente les organisations ayant participé à la recherche, ainsi que la diversité des expériences explorées. La troisième décrit les méthodes de collecte des données, incluant les entretiens exploratoires, les entretiens semi-dirigés, le journal de bord réflexif et l'analyse

documentaire. La quatrième expose le processus d'analyse des données. La cinquième discute des limites et des biais méthodologiques de la recherche. Enfin, la sixième propose une courte conclusion qui ouvre vers le prochain chapitre, consacré à l'analyse des résultats.

3.1 Stratégie méthodologique et parcours réflexif : une démarche itérative

Rédiger ce chapitre méthodologique représente un exercice complexe : il s'agit à la fois de démontrer la rigueur de la démarche et de rendre compte d'un processus marqué par de nombreux ajustements. Ma recherche ne s'est pas déroulée de manière linéaire. Elle a été jalonnée de questionnements, de doutes et de découvertes qui m'ont parfois obligée à revoir certaines étapes et à déconstruire des idées préconçues.

Mon parcours méthodologique s'est structuré à travers des ajustements successifs qui ont nourri l'évolution de mes réflexions. Au départ, j'abordais la mutualisation comme une réponse évidente au manque de ressources dans les EÉS et OAC. Mais au fil des entretiens et de l'analyse, la réalité s'est révélée plus nuancée : certaines initiatives ne correspondaient pas à mes critères initiaux, et plusieurs acteurs soulevaient des défis inattendus. Ces constats ont exigé une relecture critique de mes présupposés et de mon cadre d'analyse.

Les entretiens exploratoires précédant la collecte des données ont permis de découvrir une diversité de perceptions, parfois en tension avec les modèles théoriques existants. Certains acteur·rice·s voyaient la mutualisation comme un levier d'optimisation, d'autres comme une contrainte générant de nouveaux défis organisationnels. En parallèle, plusieurs acteur·rice·s ont exprimé un besoin d'accompagnement et un manque de repères sur la manière dont ces démarches se construisent dans le temps. Cela a renforcé mon constat : bien que les initiatives de mutualisation se multiplient, leurs parcours, dans leur dimension évolutive, relationnelle et contextuelle, demeurent peu documentés. Plutôt que de me concentrer uniquement sur ce qui est mutualisé ou ses effets, j'ai recentré mon regard sur les trajectoires elles-mêmes : déclenchement, ajustements, consolidation. Comme le souligne Van der Maren (1995, cité dans Trudel et al., 2007), la recherche exploratoire vise à combler un vide et peut constituer un préalable à des études plus approfondies.

Ce cheminement, nourri par plusieurs allers-retours avec ma directrice de recherche, a permis d'affiner mon questionnement et de préciser l'angle d'analyse. L'exploration des parcours de mutualisation s'est imposée comme l'objet central, mieux adapté à la diversité et à la complexité des cas rencontrés.

J'ai donc choisi de ne pas figer la question de recherche ni de m'imposer une grille d'analyse trop stricte. J'ai plutôt adopté une posture d'écoute active et d'adaptation continue, me permettant de mieux saisir l'évolution des projets à partir des récits vécus (Yin, 2018), sans plaquer de schéma normatif, et de proposer une lecture située de la mutualisation.

Cette adaptation progressive s'inscrit dans la logique exploratoire, en cohérence avec la posture de *phenomenon-based theorizing* (Fisher et al., 2021), où l'objectif n'est pas de tester une théorie existante, mais de construire une compréhension à partir du phénomène lui-même (Trudel et al., 2007).

Cette recherche repose donc sur une dynamique évolutive, où chaque phase a enrichi la suivante dans un processus itératif. Face à la rareté des travaux scientifiques portant sur la mutualisation dans les EÉS et OAC, une approche exploratoire et inductive s'est imposée. L'absence de cadre théorique préétabli a nécessité une stratégie souple et adaptative, où la collecte et l'analyse des données se sont développées conjointement dans un dialogue constant entre observations empiriques et réflexions théoriques.

Plutôt qu'une méthodologie linéaire ou figée, cette posture dynamique a permis d'ajuster les méthodes au fil de la recherche, en affinant progressivement la compréhension des dynamiques de mutualisation à partir des réalités du terrain. Les questionnements se sont transformés au gré des entretiens, des lectures complémentaires et des premières interprétations, appelant des réajustements successifs.

Ainsi, la formulation de la question de recherche et du cadre d'analyse s'est construite de manière inductive, dans une interaction constante entre matériaux empiriques, lectures théoriques et échanges avec le milieu. En s'intéressant à l'expérience vécue des membres d'EÉS et OAC engagés dans des démarches de mutualisation, cette approche qualitative a permis de mieux saisir la complexité des pratiques étudiées sans les contraindre à des catégories préconçues.

3.1.1 Une expérience de recherche partenariale connexe : le stage Mitacs

En lien avec ce mémoire sur la mutualisation des ressources dans les EÉS et les OAC, j'ai réalisé un stage Mitacs Accélération en collaboration avec le Pôle d'économie sociale de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent. Cette expérience de recherche partenariale, menée de novembre 2024 à avril 2025, s'est déroulée parallèlement à la recherche présentée dans ce mémoire. Les deux démarches répondaient toutefois à des objectifs distincts et ont été rigoureusement différenciées. Le stage Mitacs s'est déroulé en collaboration avec le Pôle d'économie sociale de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent, organisme à but non lucratif qui structure le développement de l'économie sociale sur son territoire. Couvrant cinq MRC et accompagnant près de 90 membres, le Pôle agit comme acteur fédérateur en facilitant la concertation entre entreprises collectives et en soutenant l'émergence de nouveaux projets. Pour situer le cadre institutionnel et les modalités de cette recherche partenariale, le programme Mitacs Accélération mobilisé ici est présenté en annexe.

L'objectif principal du stage était de soutenir le Pôle dans le développement de dispositifs d'accompagnement de démarches de mutualisation entre ses membres, notamment sous la forme d'espaces de concertation, de services spécialisés et de programmes en cohortes. Le stage s'articulait autour d'une question directrice : dans quelle mesure l'économie sociale peut-elle contribuer à répondre aux enjeux de mutualisation sur le territoire ? La démarche a combiné un sondage auprès des membres, des entretiens orientés vers les besoins organisationnels et des ateliers collectifs de co-construction, appelés « grandes rencontres », afin de générer des solutions adaptées aux réalités du territoire.

La démarche s'est articulée autour de trois phases complémentaires. La première visait à dresser un portrait des pratiques existantes à travers un sondage régional administré auprès des membres du Pôle, afin d'identifier les besoins spécifiques et de cartographier les expériences de mutualisation. Dix-sept organisations ont participé à cette enquête, représentant une diversité de secteurs, notamment les services de proximité, l'insertion socioprofessionnelle et le développement territorial. L'analyse du sondage a révélé un écart important entre l'intérêt exprimé pour la mutualisation et la mise en œuvre effective d'initiatives concrètes : 64,7 % des organisations sondées manifestaient un intérêt pour ce type de démarche, alors que seulement 17,6 % avaient concrétisé des initiatives. Cette disproportion a orienté la réflexion vers l'identification plus précise des freins à la mutualisation et vers le développement de mécanismes d'accompagnement ciblés.

La deuxième phase reposait sur des entretiens semi-dirigés menés avec des représentant·e·s d'organisations présentant des expériences variées de mutualisation. Du point de vue du stage, ces entretiens visaient surtout à documenter des dimensions opérationnelles et territoriales, telles que le degré de préparation des organisations, les complémentarités possibles entre partenaires, les contraintes de mise en œuvre et les modalités d'un accompagnement adapté. Ils ont été réalisés auprès des mêmes interlocuteur·rice·s que ceux mobilisés pour l'étude académique, mais selon deux dispositifs de collecte distincts : un guide orienté vers les besoins opérationnels du stage et un guide centré sur les questions scientifiques du mémoire. Concrètement, chacun des 17 entretiens a ainsi servi aux deux démarches, tout en faisant l'objet d'un traitement analytique séparé. Deux entretiens supplémentaires ont ensuite été réalisés uniquement pour le mémoire, portant son total à 19.

La troisième phase constituait le cœur de la démarche de co-construction, à travers l'organisation de deux « grandes rencontres » collectives réunissant les membres du Pôle et leurs partenaires. Ces rencontres avaient pour objectif d'analyser collectivement les freins identifiés lors des phases précédentes et de développer collaborativement des prototypes d'accompagnement adaptés aux besoins exprimés par les acteur·rice·s. Cette approche participative a permis aux organisations de s'approprier les résultats de l'analyse et de proposer des solutions directement ancrées dans leurs réalités organisationnelles et territoriales. Les échanges ont notamment conduit à distinguer deux catégories d'obstacles. D'une part, des barrières à l'entrée, comme le manque de temps pour explorer les opportunités, la difficulté à identifier des partenaires compatibles ou la méconnaissance des possibilités de mutualisation sur le territoire. D'autre part, des difficultés en cours de projet, comme la complexité administrative liée à la gestion partagée de ressources, l'émergence de conflits d'intérêts entre partenaires ou les problèmes de coordination opérationnelle une fois les projets enclenchés. Cette classification s'est révélée utile pour penser des mécanismes d'accompagnement différenciés selon les phases du processus de mutualisation.

Du côté du mémoire, la recherche repose sur un devis académique indépendant. Elle mobilise un guide d'entretien distinct, centré sur la compréhension des parcours de mutualisation et sur l'analyse des dynamiques qui structurent leur évolution. Les données retenues pour l'analyse sont exclusivement celles recueillies dans le cadre de ce protocole, conformément aux exigences éthiques et aux critères de pertinence scientifique. Afin d'éviter toute ambiguïté, une séparation analytique stricte a été maintenue entre les matériaux issus du stage et le corpus du mémoire. Les matériaux collectés dans le cadre du stage, qu'il s'agisse du sondage, des échanges orientés vers des solutions pratiques ou des ateliers collectifs, n'ont pas été intégrés au corpus du mémoire. Inversement, seuls les entretiens répondant directement aux

questions de recherche du mémoire ont été transcrits, codés et analysés dans ce dernier. Le stage a ainsi constitué une expérience complémentaire, sans se confondre avec l'objet ni le corpus du mémoire.

3.1.2 Apports du stage Mitacs à la démarche de recherche

Mené en parallèle de ce mémoire, le stage Mitacs relevait d'une démarche distincte sur les plans méthodologique et analytique. Sans être intégré au corpus ni à l'analyse présentés ici, il a toutefois constitué un contexte de réflexion complémentaire sur les enjeux de mutualisation. Cette expérience parallèle a permis d'approfondir certains questionnements liés aux réalités organisationnelles et territoriales dans lesquelles s'inscrivent ces démarches.

Au-delà des données formelles collectées dans le cadre du stage, cette expérience a suscité plusieurs réflexions méthodologiques importantes. L'interaction constante avec des acteur·rice·s engagé·e·s dans des démarches de mutualisation a révélé la richesse d'une approche de co-construction, notamment lors des grandes rencontres où les participant·e·s ont collectivement identifié les freins à la mutualisation et proposé des solutions concrètes adaptées à leurs réalités. Cette démarche collaborative a mis en évidence la finesse de l'expertise pratique détenue par les acteur·rice·s de terrain, capables de diagnostiquer avec précision les défis rencontrés et d'imaginer des réponses ancrées dans leurs contraintes organisationnelles, relationnelles et territoriales.

Le stage a aussi mis en évidence de manière particulièrement frappante l'écart entre l'intérêt exprimé pour la mutualisation et sa mise en œuvre effective. Cette disproportion ne constitue pas seulement une donnée descriptive. Elle révèle une complexité substantielle du passage à l'action que les modèles prescriptifs existants peinent souvent à expliquer de manière satisfaisante. Les échanges menés dans le cadre du stage ont permis de mieux saisir certaines dimensions souvent peu visibles dans les approches plus normatives : la peur de perdre le contrôle sur des ressources partagées, la complexité administrative de la coordination interorganisationnelle, la difficulté à identifier des partenaires réellement compatibles au-delà des bonnes intentions, ainsi que les coûts considérables en temps et en énergie nécessaires au maintien des collaborations. Plusieurs acteur·rice·s ont aussi souligné le manque d'informations accessibles sur les expériences existantes, l'absence de littérature pratique adaptée aux réalités de l'économie sociale et la rareté des outils concrets pour accompagner les organisations. Ces constats ont nourri les prototypes développés dans le cadre du stage, mais ils ont aussi alimenté les questionnements de ce mémoire.

Plus fondamentalement, cette immersion dans les dynamiques concrètes de mutualisation a enrichi et confirmé les orientations méthodologiques adoptées pour ce mémoire. Si le cadre conceptuel de la recherche s'appuie principalement sur le travail exploratoire mené antérieurement avec Concertation Horizon, l'expérience du stage a apporté une perspective complémentaire qui a renforcé la pertinence d'une approche inspirée du phenomenon-based theorizing. Elle a illustré concrètement l'importance de partir du phénomène lui-même, dans toute sa complexité, plutôt que d'appliquer de manière trop rigide des grilles d'analyse préétablies. Cette expérience a ainsi confirmé l'importance d'une posture de recherche inductive, attentive aux variations contextuelles, aux ajustements en cours de route et aux contradictions qui traversent les pratiques réelles.

Enfin, cette immersion dans les pratiques concrètes a influencé la manière d'aborder la conceptualisation de la mutualisation dans ce mémoire. En observant des cas à différents stades de développement, il est apparu que la mutualisation ne suit pas toujours un schéma linéaire et prévisible. Les organisations ajustent continuellement leurs stratégies en fonction des opportunités émergentes, des contraintes organisationnelles, financières ou relationnelles, ainsi que des réalités territoriales dans lesquelles elles évoluent. Les échanges soutenus avec les acteur·rice·s rencontré·e·s dans le cadre du stage ont également soulevé de nouveaux questionnements sur la manière dont les entreprises d'économie sociale perçoivent concrètement la mutualisation et sur la nature précise des freins qui peuvent en entraver le développement. Cette double démarche, articulant recherche académique et immersion dans un projet appliqué, a ainsi renforcé la conviction qu'une approche exploratoire et solidement ancrée dans les réalités de terrain était nécessaire pour saisir la complexité du phénomène étudié.

3.1.3 Positionnement épistémologique

Cette recherche s'inscrit dans une perspective constructiviste, où la connaissance est envisagée comme située et relationnelle. Plutôt qu'une posture extérieure et détachée, cette approche reconnaît que la compréhension d'un phénomène se construit dans l'interaction entre la chercheure, les participant·e·s et le terrain d'étude (Albert & Avenier, 2011).

Dans cette optique, la réflexivité joue un rôle central en permettant d'analyser comment les interactions du chercheur·e avec le terrain influencent la production des connaissances (Patton, 2002, cité dans Albert & Avenier, 2011). Ce positionnement a guidé l'adoption d'une approche qualitative, fondée sur des entretiens semi-dirigés et une analyse thématique, afin de recueillir à la fois des données factuelles sur les pratiques et des réflexions personnelles sur les parcours vécus. L'objectif était de permettre aux

participant·e·s d'exprimer leur vécu et leurs perceptions, afin de nourrir une compréhension située du phénomène de la mutualisation dans les EÉS et OAC.

Ancrée dans la tradition constructiviste des sciences sociales, cette posture considère que la réalité sociale est construite à travers les interactions et les interprétations des individus (Berger & Luckmann, 1966, cité dans Baumard, 1997). Elle reconnaît l'existence de multiples interprétations possibles, et cherche à comprendre comment chaque acteur·rice·s construit sa réalité dans un contexte donné (Fortin & Gagnon, 2022).

Enfin, cette approche rejoint l'idée que l'investigation et son objet sont indissociables, dans la mesure où la compréhension du phénomène se construit progressivement au fil du processus d'enquête (Guba & Lincoln, 1989). La réflexivité a donc été présente à chaque étape, à travers une attention portée aux biais possibles, à l'interprétation des données et à la façon dont les interactions avec le terrain ont façonné les récits.

3.1.4 Démarche qualitative

Cette étude repose sur une approche qualitative, particulièrement adaptée pour explorer la diversité des expériences et des pratiques liées à la mutualisation des ressources. Plutôt que de chercher à quantifier les phénomènes, il s'agit de comprendre les représentations, les logiques d'action et les dynamiques relationnelles des acteurs impliqués dans des démarches de mutualisation au sein des EÉS et OAC.

Le caractère exploratoire de cette recherche justifie ce choix méthodologique : la recherche qualitative permet d'analyser la mutualisation à partir des récits et perceptions recueillis, en mettant l'accent sur la compréhension plutôt que sur la démonstration (Albert & Couture, 2013). Elle offre ainsi un cadre souple pour appréhender la complexité du social et son historicité, tout en intégrant le caractère subjectif des expériences étudiées (Gaudet & Robert, 2018).

Cette posture implique que l'analyse repose sur les significations attribuées par les participant·e·s, plutôt que sur des catégories prédéfinies (Fortin & Gagnon, 2022). Elle donne accès à des savoirs issus de la pratique, souvent inaccessibles par des questionnaires standardisés (Albert & Avenier, 2011), notamment sur les motivations, les freins, les facilitateurs et les ajustements réalisés. Dans le contexte des parcours de mutualisation, cette approche permet de comprendre non seulement ce qui est partagé, mais aussi

comment et pourquoi les projets évoluent, quelles formes de collaboration sont mises en place, et comment les organisations s'adaptent aux défis rencontrés pour assurer la pérennité du processus.

En privilégiant les récits d'expérience, cette méthodologie permet également de saisir la dimension temporelle des démarches, de retracer les étapes marquantes, et d'identifier les apprentissages générés en cours de route. Elle offre ainsi un accès privilégié aux logiques qui orientent les décisions des acteurs, aux ajustements opérés, et aux dynamiques relationnelles qui influencent le succès ou l'échec des initiatives.

3.1.5 Approche inductive

Dès les premières étapes de la recherche, il est apparu que le sujet nécessitait une exploration flexible, ce qui m'a conduite à adopter une approche inductive. Cette posture m'a permis de me détacher d'un cadre rigide pour entrer dans une observation ouverte du phénomène étudié, en construisant l'analyse à partir des données elles-mêmes. Dans cette perspective, « [le] raisonnement de l'induction consiste à aller du concret vers l'abstrait pour élaborer, à partir de données empiriques, une proposition de développement théorique » (Proust-Androwkha, 2022, p. 3). Comme l'explique Thomas (2006, p. 238), l'objectif principal de l'induction est de faire émerger les résultats à partir des thèmes significatifs présents dans les données brutes, sans être contraint par des méthodologies trop structurées.

Ce choix s'inscrit dans la continuité de mon positionnement constructiviste (4.1.2) et de la posture de *phenomenon-based theorizing* (Fisher et al., 2021) développée dans le cadre conceptuel (section 2.6). Cette stratégie est conçue pour étudier des phénomènes émergents qui échappent aux cadres théoriques existants, en construisant progressivement des outils d'analyse à partir d'un aller-retour constant entre observations empiriques et conceptualisation.

Dans le cas de la mutualisation dans les EÉS et OAC, ce recours à l'induction est renforcé par l'absence de modèles établis dans la littérature scientifique (voir chapitre 2). Comme le souligne Van der Maren (1995, cité dans Trudel et al., 2007), la recherche exploratoire vise à combler un vide de connaissances, et peut constituer un préalable à des travaux plus ciblés. L'induction m'a ainsi permis non seulement d'identifier des régularités dans les parcours étudiés, mais aussi de faire émerger des dimensions inattendues ou peu documentées (Blais & Martineau, 2006).

Plutôt que d'appliquer un cadre théorique préconçu, l'analyse a été nourrie par des récits recueillis, permettant à des catégories de compréhension de se construire progressivement. Comme le rappellent Gaudet et Robert (2018, p. 10), « mener une recherche inductive signifie observer et décrire des tendances et tenter d'établir des interprétations qui pourraient s'appliquer à des cas semblables ». La construction de l'objet de recherche se faisant « à partir du terrain investigué » (Benelli, 2011, p. 41), elle a impliqué un ajustement continu entre collecte et interprétation, en intégrant les apprentissages au fur et à mesure des étapes.

Cette approche a également révélé des effets inattendus : certains enjeux, bénéfices ou tensions, non envisagés au départ, sont apparus au fil de l'analyse. Comme le souligne Thomas (2006), l'induction permet non seulement de dégager des tendances dominantes, mais aussi de repérer des effets secondaires ou non anticipés. Cette capacité à accueillir l'imprévu s'est avérée essentielle pour comprendre la diversité des trajectoires et leurs répercussions concrètes sur les EÉS et OAC.

En somme, l'approche inductive a assuré la cohérence entre ma posture exploratoire, mon positionnement épistémologique et mes choix méthodologiques. Combinée à la démarche qualitative, elle a permis de produire une analyse ancrée dans la réalité des parcours étudiés, attentive aux expériences, aux perceptions et aux ajustements continus qui caractérisent les démarches de mutualisation.

3.2 Collecte des données

La collecte des données en cohérence avec le design qualitatif de la recherche visait à documenter les trajectoires et dynamiques de mutualisation et de partage des ressources dans les EÉS et les OAC. Différentes méthodes ont été mobilisées afin de croiser les perspectives des acteur·rice·s impliqués et d'assurer une compréhension approfondie du phénomène étudié.

La collecte s'est articulée en deux grandes étapes. La première phase exploratoire, menée de la fin de l'automne 2023 à l'hiver 2024, a permis de clarifier les enjeux et d'orienter le cadre d'analyse. La deuxième phase s'est ensuite déroulée tout au long de l'été et jusqu'à la fin de l'automne 2024 et a reposé sur une série d'entretiens semi-dirigés qui constitueront la principale source de données empiriques. L'ensemble de ces collectes a été accompagné par la tenue d'un journal de bord, qui a permis de consigner les réflexions méthodologiques et les ajustements apportés en cours de collecte.

Cette démarche a été réalisée en conformité avec les principes éthiques établis par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants (CERPÉ), ce qui implique notamment de respecter les droits, les intérêts et la sensibilité des participants, de leur communiquer clairement les objectifs de la recherche et l'importance de leur contribution, d'assurer la confidentialité des informations partagées et de protéger leur anonymat afin d'éviter toute utilisation préjudiciable (Boutin, 2006 cité dans Baribeau & Royer, 2012). Ces considérations ont guidé chacune des étapes de la collecte, garantissant un processus respectueux des participants et conforme aux exigences de la recherche qualitative.

3.2.1 Entretiens exploratoires

Les entretiens exploratoires ont été réalisés en amont de la collecte principale afin d'affiner la problématique et d'orienter le cadre d'analyse. Un total de cinq entretiens exploratoires a été mené auprès d'organismes ayant mis en place des projets de mutualisation ou manifestant un intérêt pour cette démarche. Ces échanges ont permis d'identifier certains concepts clés et d'affiner les questionnements liés à la mutualisation, contribuant ainsi à la construction du canevas d'entretien utilisé par la suite dans les entretiens semi-dirigés.

Ces entretiens exploratoires ont joué un rôle fondamental dans l'ajustement de la méthodologie et la clarification des thématiques de recherche. Comme le souligne Imbert (2010, p. 25), la démarche exploratoire permet au chercheur d'élaborer un guide d'entretien en s'appuyant sur les premières observations recueillies, en proposant des thèmes ouverts et en ajustant les questionnements à mesure que la compréhension du phénomène s'approfondit. Dans cette perspective, les entretiens exploratoires ont non seulement éclairé les premières réflexions sur la problématique et la question de recherche, mais aussi permis d'explorer différentes approches de mutualisation et de mieux cerner les enjeux perçus par les acteurs du terrain.

Tableau 3.1 – Portrait des entretiens exploratoires réalisés

Numéro de l'entretien	Type d'organisme	Mutualisation – ressources concernées	Statut du projet de mutualisation
1	OBNL	Services et gestion administrative	Un projet arrêté avec d'autres organismes communautaires et un

			projet en cours avec un autre OBNL
2	Coop de solidarité	Ressources matérielles et humaines	Deux projets arrêtés de mutualisation de ressources humaines, l'un avec une entreprise privée et l'autre avec le Pôle d'économie sociale, ainsi qu'un projet en cours de mutualisation de ressources matérielles avec les membres de la coop de solidarité
3	OBNL	Ressources matérielles et humaines	Projet en réflexion; exploration de possibilités de mutualisation de ressources matérielles et humaines avec d'autres OBNL
4	OBNL	Ressources humaines	Projet en cours de structuration d'un département de ressources humaines partagé entre plusieurs OBNL membres
5	Coop de solidarité	Ressources matérielles	Un projet futur de mutualisation d'un espace cuisine et un projet mis en place de mutualisation d'un camion avec les membres de la coopérative

*Il est à noter que les données de ces entretiens, de par leur nature exploratoire, ne sont pas présentées et n'ont pas fait partie de l'analyse formelle qui a permis de produire les résultats présentés au chapitre 5.

Ces cinq entretiens exploratoires ont constitué une première phase d'immersion dans le terrain, permettant d'orienter les axes d'analyse en fonction des réalités vécues par les acteurs impliqués dans des démarches de mutualisation. Dans la logique du *phenomenon-based theorizing* (Fisher et al., 2021), cette étape a joué un rôle structurant : elle a permis de faire émerger, à partir des expériences relatées, les

premières dimensions de l'analyse, plutôt que d'imposer un cadre préétabli. Les observations tirées de ces échanges ont donc directement contribué à la construction progressive du cadre d'analyse présenté au chapitre 2.

3.2.2 Entretiens semi-dirigés

Les entretiens semi-dirigés constituent la principale source de données empiriques de cette recherche. Un total de 19 entretiens a été réalisé, représentant 20 participant·e·s, puisque l'entretien avec un des organismes a réuni deux personnes. Parmi ces entretiens, 17 ont été menés auprès de représentant·e·s d'EÉS et d'OAC engagés dans des démarches de mutualisation et de partage des ressources, tandis que 2 ont été réalisés auprès d'organisations d'accompagnement. Par organisations d'accompagnement, on entend ici des organisations qui soutiennent, conseillent ou outillent d'autres milieux dans le développement de démarches de mutualisation. Deux de ces entretiens ont eu lieu dans les locaux des organisations concernées, un s'est déroulé dans un bureau de l'UQAM et seize ont été tenus à distance via les plateformes Zoom ou Teams. Tous ont duré environ une heure. La prise de contact s'est principalement faite par courriel, à l'exception d'un entretien précédé d'un échange téléphonique.

Le caneva d'entretien, élaboré à partir des résultats de la phase exploratoire (section 3.2.1), était le même pour tous les participant·e·s. Cependant, dès le premier entretien, il est apparu que la structure initialement prévue ne favorisait pas des réponses aussi riches et détaillées qu'escompté. Dans une recherche qualitative et compréhensive comme celle-ci, il est essentiel d'accorder une place centrale aux récits et à la manière dont les participants construisent le sens de leur expérience (Baribeau & Royer, 2012). L'objectif n'était pas de produire un modèle généralisable, mais de comprendre en profondeur les dynamiques de mutualisation à travers leurs parcours. Au fil des premiers échanges, il est apparu que les participant·e·s accordaient une grande importance à la narration de leur projet. J'ai donc ajusté mon approche en les invitant à retracer librement l'évolution de leur initiative, tout en veillant à aborder les thématiques prévues. Cette posture, en cohérence avec l'épistémologie constructiviste adoptée, a permis de recueillir des récits spontanés intégrant non seulement les faits, mais aussi les valeurs, les émotions et les perceptions. Le caneva d'entretien utilisé pour les entretiens est fourni en Annexe B.

L'entretien est ainsi devenu un espace de dialogue, où la co-construction du sens s'est opérée au fil des interactions (Poupart, 2012). Cette souplesse méthodologique a permis de faire émerger des dimensions inattendues et de mieux saisir la diversité des trajectoires, en respectant la complexité des réalités vécues

par les organisations. Ces échanges constituent une base essentielle pour l'analyse approfondie des logiques et des mécanismes à l'œuvre dans les processus de mutualisation.

L'analyse repose ainsi sur 19 entretiens semi-dirigés, dont 17 réalisés auprès de représentants d'EÉS et d'OAC engagés dans des démarches de mutualisation et de partage des ressources, et 2 auprès de personnes accompagnant ce type de projets. Ces deux derniers entretiens ont été intégrés à l'analyse à titre d'informatrices clés, afin d'apporter un éclairage complémentaire et transversal sur les dynamiques observées. L'ensemble de ces entretiens a permis de documenter la diversité des formes de mutualisation, les motivations qui les sous-tendent et les défis rencontrés par les acteurs impliqués. Par souci d'anonymat, chaque organisation s'est vu attribuer un code alphabétique (O.A, O.B, etc.), tandis que les deux personnes accompagnant des projets de mutualisation ont été identifiées par des codes distincts (O.A.R et O.A.S). Cette codification assure la confidentialité des participants tout en facilitant la lecture et la compréhension des propos.

3.2.3 Échantillon

Cette recherche porte sur des EÉS et des OAC situés au Québec ayant participé à des démarches de mutualisation et de partage de ressources. Ces organisations, actives dans divers secteurs d'activité, mettent en commun des ressources humaines, matérielles, financières, ainsi que des connaissances et des savoirs, selon des modalités plus ou moins formalisées. L'échantillon comprend 17 organisations directement engagées dans de telles démarches, auxquelles s'ajoutent 2 organisations d'accompagnement retenues pour leur connaissance transversale du phénomène. Intégrées à l'analyse à titre d'informatrices clés, ces dernières permettent d'éclairer les conditions de mise en œuvre, les besoins des milieux et certains enjeux récurrents observés dans différentes initiatives.

À ce jour, il n'existe pas de répertoire exhaustif des initiatives de mutualisation au Québec. Ces démarches prennent des formes variées, allant d'ententes contractuelles à des pratiques informelles, ce qui rend leur repérage et leur documentation complexes. Cette diversité justifie le recours à une approche exploratoire, permettant d'identifier ces initiatives, d'en caractériser les formes et d'en analyser les conditions d'émergence et de mise en œuvre. Comme le rappellent Trudel et al. (2007, p. 39), une telle démarche est particulièrement pertinente lorsque l'objet d'étude n'est pas encore bien défini ou systématiquement répertorié. Elle permet de poser un premier cadre d'analyse et de repérer les éléments qui influencent ces processus.

Le terrain étudié couvre des organisations réparties dans différentes régions du Québec, sélectionnées afin de refléter une diversité de contextes géographiques, organisationnels et sectoriels. Cette sélection vise à offrir un aperçu représentatif des réalités dans lesquelles les démarches de mutualisation émergent et se développent.

3.2.4 Critères d'inclusion des cas étudiés

Dans la continuité de l'approche exploratoire adoptée, la sélection des cas avait pour objectif de refléter la diversité des pratiques de mutualisation et de partage des ressources dans les EÉS et OAC au Québec. En l'absence de cadre unique structurant ces initiatives, il était pertinent d'intégrer des organisations variées par leur type, leur secteur d'activité et leur région d'implantation. Cette diversité permet de saisir les contextes dans lesquels ces démarches émergent et de repérer les facteurs qui en influencent la mise en œuvre.

Un soin particulier a été apporté à l'inclusion d'organisations se trouvant à différents stades de leur démarche. Certaines disposaient déjà de pratiques structurées et pérennes, tandis que d'autres en étaient à une phase d'expérimentation. Cette variation dans le degré d'avancement offre la possibilité d'analyser les dynamiques à l'œuvre, ainsi que les défis et opportunités propres à chaque étape.

La sélection a également cherché à représenter différentes formes de mutualisation et de partage : ressources matérielles, humaines, financières, mais aussi savoirs, expertises et compétences. Cette diversité d'angles d'observation permet non seulement d'examiner les logiques qui sous-tendent ces démarches, mais aussi d'en évaluer la portée et les retombées pour les organisations impliquées.

3.2.5 Recrutement des organisations

Le recrutement des participants s'est appuyé sur deux approches complémentaires : un échantillonnage intentionnel et un échantillonnage par réseaux.

L'échantillonnage intentionnel a permis de cibler des organisations correspondant aux critères définis dans la logique d'inclusion, en veillant à assurer une diversité en termes de structure, de secteur d'activité, de région et de niveau d'avancement dans la mutualisation. Cette méthode repose sur le principe de diversification, central dans la sélection qualitative par cas multiples. Comme l'explique Pires (1997, p. 64),

en citant Glaser et Strauss (1967, p. 50-63) et Michelat (1975, p. 236), l'objectif n'est pas d'obtenir une représentativité statistique, mais de construire un panorama riche et varié des situations étudiées. Il s'agit ici d'un échantillonnage à variation maximale, qui permet d'identifier différentes configurations de mutualisation et de faciliter une analyse comparative. Comme le précisent Fortin et Gagnon (2022, p. 263), « le choix de participants qui offrent différentes caractéristiques permet de déterminer si les thèmes communs et les modèles épousent le sens de la variation ». Cette approche garantit que les cas retenus reflètent une pluralité de contextes et de pratiques.

En complément, l'échantillonnage par réseaux ou échantillonnage en boule de neige a permis d'identifier de nouvelles organisations à partir des recommandations des participants déjà rencontrés (Fortin & Gagnon, 2022). Dans cette recherche, cette méthode s'est révélée particulièrement utile pour rejoindre des organisations moins visibles ou peu documentées, souvent absentes des réseaux formels. Comme le décrivent Fortin et Gagnon (2022, p. 263), « l'échantillon se constitue progressivement à partir de références fournies par les premiers répondants recrutés ». Au fil des entretiens, certains participants ont mentionné spontanément d'autres acteurs engagés dans des démarches de mutualisation, ce qui a permis d'élargir progressivement le corpus étudié et d'intégrer des pratiques émergentes.

Le recrutement s'est poursuivi jusqu'à atteindre un seuil de saturation empirique, soit le moment où les nouveaux entretiens n'apportaient plus d'informations suffisamment nouvelles pour enrichir l'analyse (Bertaux, 1981, cité dans Pires, 1997). Contrairement à la saturation théorique, qui concerne le raffinement des concepts, la saturation empirique se rapporte à l'exhaustivité et à la pertinence des données pour répondre aux objectifs de recherche (Lincoln & Guba, 1985).

L'association de ces deux stratégies a permis de constituer un corpus équilibré, combinant diversité des cas et accès à des expériences concrètes. Ce processus, mené de manière itérative, a impliqué des ajustements continus des critères de sélection afin de mieux saisir la complexité et la variété des dynamiques de mutualisation observées dans les EÉS et OAC (Fortin & Gagnon, 2002). Le profil des organisations retenues, leur nombre ainsi que la diversité des expériences de mutualisation documentées sont présentés plus loin, à la section 3.4.1 et dans le tableau 3.3.

3.2.6 Journal de bord

Un journal de bord a été tenu tout au long du processus de recherche afin de consigner mes observations, mes questionnements et mes réflexions sur la mutualisation. Cet outil a permis de suivre l'évolution de ma compréhension du phénomène étudié, de noter mes impressions après chaque entretien et de garder une trace des ajustements méthodologiques effectués au fil du temps. Selon Rondeau et Paillé (2016, p. 8), citant Boutin et Camaraire (2001), le journal de bord constitue un instrument au service de la réflexion et de l'analyse, fondé sur des données objectives et vérifiables.

J'y ai documenté le contenu des entretiens, mes notes prises après chaque échange ainsi que mes réflexions personnelles sur les pratiques de mutualisation observées. Il a également servi à consigner les discussions avec ma directrice de recherche, qui ont contribué à affiner mes questionnements et à ajuster mon approche. En ce sens, le journal de bord représente la « mémoire vive » de la recherche (Savoie-Zajc, 2004, cité dans Rondeau & Paillé, 2016, p. 8), un espace essentiel pour structurer et faire évoluer mes idées.

Au-delà de la consignation, cet outil a facilité la mise en perspective des différentes approches de mutualisation rencontrées au fil des entretiens et favorisé l'émergence d'analyses comparatives entre les expériences. Il a ainsi renforcé la cohérence et la profondeur de l'analyse, comme le souligne Baribeau (2005, cité dans Valéau & Gardody, 2016, p. 80).

Le journal de bord a également constitué un espace privilégié pour réfléchir à ma posture de chercheuse et assurer une distance critique vis-à-vis des participant·e·s et des données recueillies. Dans cette perspective, il rejoint la définition proposée par Mucchielli (2009, cité dans Laszczuk & Garreau, 2017, p. 2) : un document où le chercheur consigne ses pensées, ses réactions, la qualité de ses interactions avec le terrain et les personnes impliquées.

En définitive, le journal de bord s'est révélé être bien plus qu'un outil de consignation : il a joué un rôle central dans le développement de ma réflexion sur la mutualisation, soutenant une analyse progressive et approfondie du phénomène étudié.

3.2.7 Analyse documentaire

L'analyse documentaire a été réalisée en complément des entretiens afin de situer les cas étudiés dans leur contexte et de soutenir la triangulation. Dans cette perspective, l'observation documentaire renvoie au repérage et à l'examen de sources variées en lien direct avec l'objet de recherche, mobilisées à des fins de contextualisation plutôt que comme un corpus autonome équivalent aux entretiens (Loiseau, 2019).

Les sources consultées sont de nature publique et proviennent principalement des organisations à l'étude et de leurs sites web (pages de présentation, descriptions de projets, rapports annuels, communiqués). À titre complémentaire, des documents sectoriels récents produits par des acteurs d'accompagnement ou de concertation ont été consultés, notamment Centraide (2023), Concertation Horizon (2024) et Développement social Laurentides (2024) et le TIESS (2024). Ces documents proposent des descriptions d'initiatives de mutualisation, des éléments de contexte organisationnel et territorial, ainsi que des enjeux récurrents observés sur le terrain.

La sélection des sources a reposé sur des critères de pertinence thématique, d'actualité et de fiabilité. Cette veille documentaire a accompagné la préparation et le déroulement des entretiens, puis la mise en perspective des résultats, en permettant de préciser certaines informations factuelles, de suivre les terminologies utilisées par les milieux de pratique et d'opérer une triangulation de nature formative au sens d'un croisement d'informations pour consolider la compréhension du contexte (voir aussi Baribeau et Royer, 2012, sur la triangulation).

Cette démarche comporte des limites. La littérature grise consultée demeure souvent descriptive et orientée vers les besoins des milieux, ce qui peut introduire des angles partiels. Pour atténuer ces biais, les informations documentaires ont été croisées entre plusieurs sources et mobilisées strictement à des fins de contextualisation. Aucune donnée documentaire n'a été codée ni intégrée aux analyses présentées dans le chapitre des résultats. Son apport relève de la corroboration contextuelle et du raffinement de l'interprétation, ce qui contribue à la validité interne de l'étude tout en maintenant des résultats fondés exclusivement sur le corpus d'entretiens.

3.2.8 Stratégie et justification des méthodes de collecte

Le choix des méthodes de collecte découle directement de la posture méthodologique adoptée dans cette recherche et de l'ancrage dans le *phenomenon-based theorizing* (PBT). Puisque le cadre d'analyse a émergé d'une exploration empirique préalable et non de l'application d'un modèle préétabli, il était essentiel de privilégier des dispositifs permettant aux participants de structurer librement leur récit, afin que les catégories significatives surgissent du terrain.

Les entretiens semi-dirigés ont constitué la méthode centrale de collecte. Ils permettent d'accéder aux perceptions et aux expériences des acteurs concernés, tout en offrant la flexibilité nécessaire à l'émergence de nouvelles perspectives (Imbert, 2010). Contrairement aux approches plus structurées, cette méthode privilégie une interaction dynamique où le chercheur·e et les participant·e·s co-construisent le sens des phénomènes étudiés, renforçant ainsi la crédibilité des données recueillies (Poupart, 1997). L'entretien qualitatif a également l'avantage, comme l'observation *in situ*, de « faire émerger des dimensions auxquelles on n'avait pas songé au départ, et qui peuvent s'avérer d'une grande richesse pour la compréhension de l'objet à l'étude » (Poupart, 2012, p.64). Cette souplesse méthodologique correspond à l'orientation exploratoire de cette recherche et à la logique du PBT, qui met l'accent sur l'émergence de catégories issues du terrain.

En complément, la tenue du journal de bord tout au long de la collecte servant à consigner les décisions méthodologiques, à documenter les ajustements apportés et à noter les observations transversales d'un entretien à l'autre favorise la transparence du processus et contribue à garantir la validité et la fidélité des résultats, critères fondamentaux dans toute démarche méthodologique rigoureuse (Laperrière, 1997 ; Savoie-Zajc, 2000, cités dans Baribeau & Royer, 2012, p.27). Dans cette recherche, il a également joué un rôle analytique, en renforçant la mise en relation des expériences rapportées et en affinant particulièrement la compréhension des trajectoires et processus observés.

En articulant entretiens semi-dirigés et journal de bord, cette stratégie de collecte a permis de générer des données riches, variées et directement liées aux réalités des organisations étudiées. Elle répond aux exigences de validité et de crédibilité propres à la recherche qualitative, tout en assurant une cohérence étroite avec le processus inductif et itératif qui sous-tend la présente étude.

Bien que certains entretiens aient été menés en parallèle de la démarche de stage Mitacs, l'inclusion dans le corpus académique a suivi un critère de pertinence strict : seules les réponses adressant les questions scientifiques du mémoire ont été transcrites, codées et analysées, conformément au devis présenté en section 3.4.

Enfin, une collecte documentaire complémentaire (voir section 3.2.7) a été réalisée en amont et en parallèle des entretiens à partir de documents publics produits par les organisations et de leurs sites web. Cette documentation n'a pas été codée ni intégrée aux analyses; elle a servi à préciser certaines informations factuelles, à suivre les terminologies en usage et à trianguler de manière formative les données issues des entretiens, ce qui contribue à la validité interne de l'étude (Baribeau et Royer, 2012).

3.3 Analyse des données

L'analyse des données a été conduite selon une approche inductive qualitative visant à faire émerger les résultats directement à partir du matériau recueilli sur le terrain. Cette orientation s'inscrit dans la logique du *phenomenon-based theorizing* (PBT), où la compréhension se construit progressivement à partir d'un contact prolongé avec le phénomène et en interaction avec les acteur·rice·s concernés.

Le processus analytique s'est déroulé en plusieurs étapes successives, inspirées des propositions de Thomas (2006) et Creswell (2002) présentées par Blais et Martineau (2006). Ces étapes sont synthétisées dans le tableau 3.2, qui illustre la progression de la codification vers la réduction des données.

Tableau 3.2. Le processus de codification menant à la réduction des données

Étapes	Description	Volume typique de données
Faire une lecture préliminaire des données brutes	Immersion initiale dans le matériau	Plusieurs pages de texte
Identifier des segments de texte spécifiquement reliés aux objectifs de recherche	Sélection des passages pertinents	Plusieurs segments de texte

Étiqueter les segments de texte pour créer des catégories	Codage initial	30 à 40 catégories
Réduire les catégories redondantes ou similaires	Regroupement analytique	15 à 20 catégories
Créer un modèle qui intègre les plus importantes catégories	Structuration finale	3 à 8 catégories

Source : Adapté de Thomas (2006, p. 242), lui-même inspiré de Creswell (2002, p. 266), et présenté dans Blais et Martineau (2006, p. 9).

Dans un premier temps, l'ensemble des entretiens a été transcrit intégralement, ce qui a permis une immersion complète dans le matériau. Chaque entretien a ensuite fait l'objet d'un compte rendu détaillé dans le journal de bord, afin de garder une trace des éléments saillants, de reconstituer le parcours et le contexte de chaque organisation, et de noter les premières impressions analytiques.

Une première lecture attentive des verbatims a permis d'identifier les segments directement liés à la mutualisation ou au partage de ressources. Pour les cinq premiers entretiens, ces extraits ont été classés dans un tableau Excel structuré par catégories analytiques préliminaires issues de la phase exploratoire et du cadre en quatre dimensions (formes de la mutualisation, déclencheurs et intentions, dynamique processuelle, effets et retombées). Cette étape a servi de codage initial, tout en laissant la place à l'émergence inductive de nouveaux thèmes.

La phase suivante a consisté à regrouper les catégories similaires ou redondantes pour en affiner la portée analytique. Ce travail a permis de consolider le lien entre les codes et les dimensions du cadre conceptuel. Par exemple, la dimension « formes de la mutualisation » regroupait des codes liés au type de ressources partagées (humaines, matérielles, immatérielles) et aux modes organisationnels (fusion, fiducie, métaorganisation, services partagés). La dimension « déclencheurs et intentions » comprenait des codes tels que « pressions financières », « opportunités de financement », ou « alignement avec les valeurs coopératives ». La « dynamique processuelle » intégrait des codes relatifs aux « phases d'expérimentation », aux « réajustements » et aux « freins organisationnels », tandis que les « effets et retombées » incluaient des codes sur les « gains économiques », « renforcement des liens inter-organisationnels » ou « retombées territoriales ».

À partir du sixième entretien, l'analyse s'est poursuivie dans NVivo, ce qui a permis de systématiser le codage, de visualiser les cooccurrences entre catégories et de raffiner les relations entre thèmes. Ce passage à NVivo a facilité la mise en relation d'extraits provenant d'organisations différentes, contribuant à identifier des régularités transversales tout en respectant la singularité de chaque cas.

À des fins de transparence et de validité, la structure initiale des catégories (phase Excel) est présentée en Annexe D sous la forme d'un tableau Word qui précise, pour chaque catégorie, la définition opérationnelle et, le cas échéant, les sous-catégories. Le codebook exporté de NVivo, qui présente l'arborescence des nœuds (codes) et leurs définitions, figure en Annexe E. Aucun extrait verbatim n'y est reproduit afin de préserver l'anonymat; les citations illustratives se trouvent uniquement dans le chapitre des résultats. Ces annexes rendent explicite la continuité entre le codage initial dans Excel et la systématisation dans NVivo, notamment les cooccurrences, les regroupements et les hiérarchies.

Tout au long de ce processus, l'objectif a été de préserver la fidélité aux propos des participant·e·s, conformément à l'approche préconisée par Poupart (2012), en maintenant le sens original des données tout en les structurant pour l'analyse. Cette posture constructiviste et compréhensive, centrée sur la co-construction du sens avec les participants, a permis de rendre compte à la fois des éléments récurrents et des variations propres à chaque trajectoire.

Enfin, le critère de saturation a guidé la décision d'arrêter la collecte. Dans une perspective inductive, la saturation correspond au moment où les données nouvelles n'apportent plus d'éléments inédits à la compréhension du phénomène (Savoie-Zajc, 1996a, cité dans Baribeau & Royer, 2012). Elle a été considérée atteinte lorsque les entretiens confirmaient la récurrence des quatre dimensions identifiées lors de la phase exploratoire, sans introduire de nouvelles catégories majeures. Cette approche rejoint l'idée de Poupart (2012) selon laquelle, même si l'expérience des acteurs est multiple et changeante, il est possible d'en rendre compte à condition de mener des enquêtes de terrain approfondies et d'accorder le temps nécessaire à l'analyse du matériau.

Ainsi, au-delà du codage inductif, de la structuration par un cadre d'analyse émergent et des outils de suivi (journal de bord, NVivo), l'analyse a été nourrie par des allers-retours réguliers avec ma directrice, qui ont aidé à préciser les catégories, questionner certaines interprétations et renforcer la cohérence d'ensemble. Des échanges de restitution avec les acteur·rice·s rencontré·e·s, des rencontres et présentations ainsi que

des échanges mensuels depuis 2024 avec des praticiennes du TIESS (Vanessa, Rachel et Julie) ont également contribué à éprouver les résultats. Enfin, des échanges antérieurs avec Isabelle (Concertation Horizon), dans le cadre d'un projet connexe, ont permis d'affiner certains angles d'analyse. Sans constituer des données ajoutées au corpus, ces dispositifs de réflexivité et de validation croisée ont servi à repérer des angles morts, nuancer les lectures et consolider la robustesse des résultats, pour une lecture organisée et nuancée des dynamiques de mutualisation fidèle à la complexité du phénomène tel qu'il est vécu et raconté par les acteur·rice·s.

3.4 Présentation des organisations et diversités des expériences explorées

Cette section présente un portrait des organisations ayant participé à cette recherche et illustre la diversité de leurs expériences en matière de mutualisation et de partage de ressources. Le projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants (CERPÉ) avant la réalisation des entretiens (voir annexe A).

3.4.1 Portrait des organisations à l'étude

Cette section présente les caractéristiques des dix-neuf organisations prises en compte dans cette recherche, incluant dix-sept organisations engagées dans des démarches de mutualisation et deux organismes d'accompagnement. Illustrant la diversité des structures, des secteurs d'activité et des répartitions géographiques, ainsi que la variété des contextes dans lesquels la mutualisation et le partage des ressources prennent forme.

Parmi ces organisations, dix-sept sont directement engagées dans des démarches de mutualisation, qu'il s'agisse de ressources humaines, matérielles, financières, de connaissances ou de savoirs. Les deux autres sont des organismes d'accompagnement qui interviennent dans la mise en place ou le soutien de telles initiatives. L'un agit principalement dans le champ de l'économie sociale, en documentant les démarches de mutualisation à travers la production de carnets et en développant des outils pour soutenir leur structuration et leur mise en œuvre. L'autre est ancré dans le développement social sur un territoire donné et accompagne des organisations dans l'élaboration et la concrétisation de projets de mutualisation.

L'inclusion de ces deux types d'acteurs enrichit l'analyse en croisant les perspectives des organisations qui mutualisent directement leurs ressources, de celles qui accompagnent ces démarches et des structures

qui produisent des outils et documentent les expériences. Cette diversité permet d'examiner à la fois les enjeux internes liés à la mise en commun des ressources et les conditions structurelles et contextuelles qui influencent le développement et la pérennisation des initiatives.

Un tableau récapitulatif, présentant l'ensemble des organisations étudiées ainsi que le rôle des personnes interviewées, est intégré ci-dessous afin de fournir un portrait clair des participant·e·s.

Tableau 3.3 Portrait des organisations

Nom de l'organisation	Types d'organismes	Secteur d'activités	Région	Type de projet
Organisation A (O-A)	OBNL	Développement social et communautaire	Montréal	Fusion entre deux OBNL communautaires
Organisation B (O-B)	OBNL	Sécurité alimentaire et agriculture	Montréal	Plateforme de mutualisation d'équipements alimentaires
Organisation C (O-C)	Coop de solidarité	Sécurité alimentaire et agriculture	Montréal	Espace mutualisé d'entrepreneuriat collectif en agriculture urbaine
Organisation D (O-D)	OBNL	Développement social et communautaire	Montréal	Maison partagée pour organismes féministes
Organisation E (O-E)	OBNL	Développement social et communautaire	Mauricie	Entente de mutualisation entre trois institutions muséales
Organisation F (O-F)	OBNL	Arts et culture	Laurentides	Mutualisation de ressources matérielles, financières et de savoirs (incluant un service de fiducie)
Organisation G (O-G)	Coop de travailleurs	Construction et ingénierie	Montréal	Consortium intercoopératif pour le soutien technique au logement social et communautaire
Organisation H (O-H)	OBNL	Développement social et communautaire	Laurentides	Service mutualisé de ressources humaines pour organismes communautaires
Organisation I (O-I)	Coop de travailleurs	Restauration et alimentation	Saguenay-Lac Saint-Jean	Mutualisation de services de distribution et de promotion pour microbrasseries coopératives

Organisation J (O-J)	Coop de travailleurs	Communication	Montréal	Fusion de deux coopératives de travail en services créatifs (graphisme, communication, design)
Organisation K (O-K)	OBNL	Développement social et communautaire	Laurentides	Multiples mutualisations : nsemble de projets de mutualisation portés par un organisme communautaire œuvrant auprès des proches aidants : mutualisation d'expertises, de ressources humaines, d'outils numériques et cliniques, et d'initiatives philanthropiques en partenariat avec d'autres organismes à travers le Québec, opérationnelles et immatérielles entre organismes communautaires dans le secteur du soutien aux proches aidants
Organisation L (O-L)	OBNL	Philanthropie	Laurentides	Fusion de 6 organismes régionaux
Organisation M (O-M)	OBNL	Arts et culture	Laurentides	Projet de mutualisation des ressources (matérielles, humaines, achats groupés) entre festivals membres
Organisation N (O-N)	OBNL	Sécurité alimentaire et agriculture	Laurentides	Projet collectif en sécurité alimentaire impliquant plusieurs territoires (5 MRC) en Montérégie, co-construction d'un projet structurant avec mutualisation progressive de ressources matérielles et humaines
Organisation O (O-O)	OBNL	Art et culture	Laurentides	Parcours d'accompagnement à la mutualisation pour le secteur culturel régional
Organisation P (O-P)	OBNL	Arts et culture	Laurentides	Centre de services mutualisés au sein d'un lieu culturel (théâtre) pour soutenir les compagnies en création et en diffusion
Organisation Q (O-Q)	OBNL	Arts et culture	Montréal	Projet de mutualisation d'inventaires techniques entre théâtres professionnels, coordonné par un organisme culturel
Organisation R (OA-R)	OBNL	Recherche et accompagnement	Montréal	Accompagnement à la mutualisation (recherche, outillage, documentation)

Organisation S (OA-S)	OBNL	Recherche et accompagnement	Laurentides	Accompagnement territorial à la mutualisation (animation, coordination, soutien organisationnel)

De façon générale, la majorité des organisations rencontrées avaient un ou plusieurs projets de mutualisation. Dans certains cas, une même démarche comprenait plusieurs volets ou initiatives parallèles, ce qui montre que la mutualisation peut évoluer en intégrant différents projets au fil du temps.

3.4.1.1 Types d'organisation

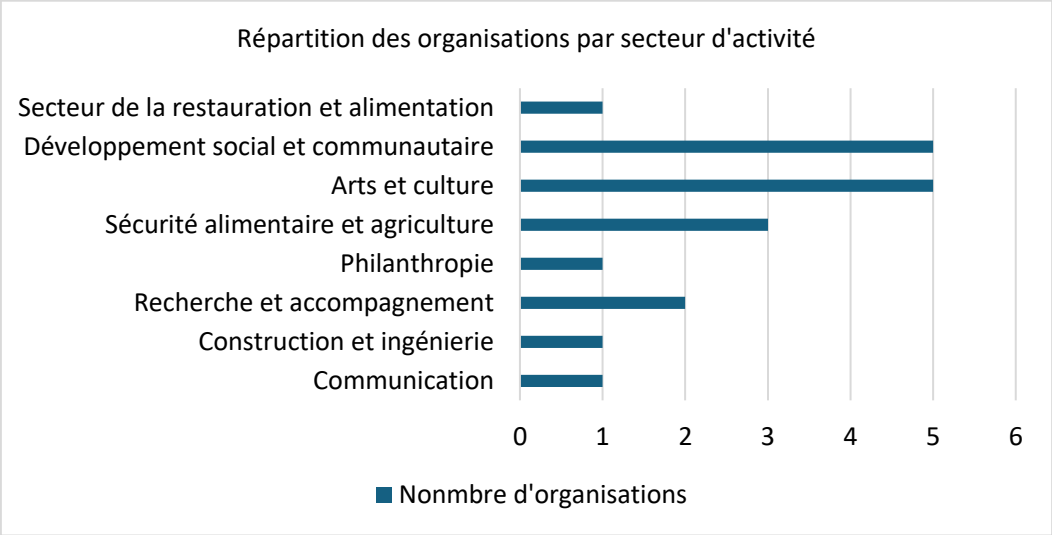
Les organisations à but non lucratif (OBNL) constituent la majorité des cas étudiés, soit treize sur dix-neuf. Quatre sont des coopératives, dont trois coopératives de travailleurs et une coopérative de solidarité. Enfin, deux sont des organismes d'accompagnement de projets de mutualisation. Cette répartition met en évidence la prépondérance des OBNL dans l'échantillon, tout en intégrant la diversité des statuts juridiques.

3.4.1.2 Secteurs d'activité

Les organisations étudiées évoluent dans des secteurs variés, ce qui permet d'examiner comment la mutualisation se déploie dans des contextes aux dynamiques distinctes. Cinq organisations sont actives dans le développement social et communautaire. Quatre relèvent du secteur des arts et de la culture. Trois œuvrent en sécurité alimentaire et en agriculture. Deux interviennent dans l'aide sociale et philanthropique. Une appartient au secteur de la recherche, une autre à celui de la construction et ingénierie, et une dernière au domaine de la communication. Les deux organismes d'accompagnement, quant à eux, sont respectivement spécialisés dans l'économie sociale et dans le développement social territorial.

L'illustration suivante met en évidence la répartition des organisations selon leur secteur d'activité, permettant ainsi d'identifier les domaines les plus concernés par les démarches de mutualisation.

Figure 3.1 Répartition des organisations selon leur secteur d'activité

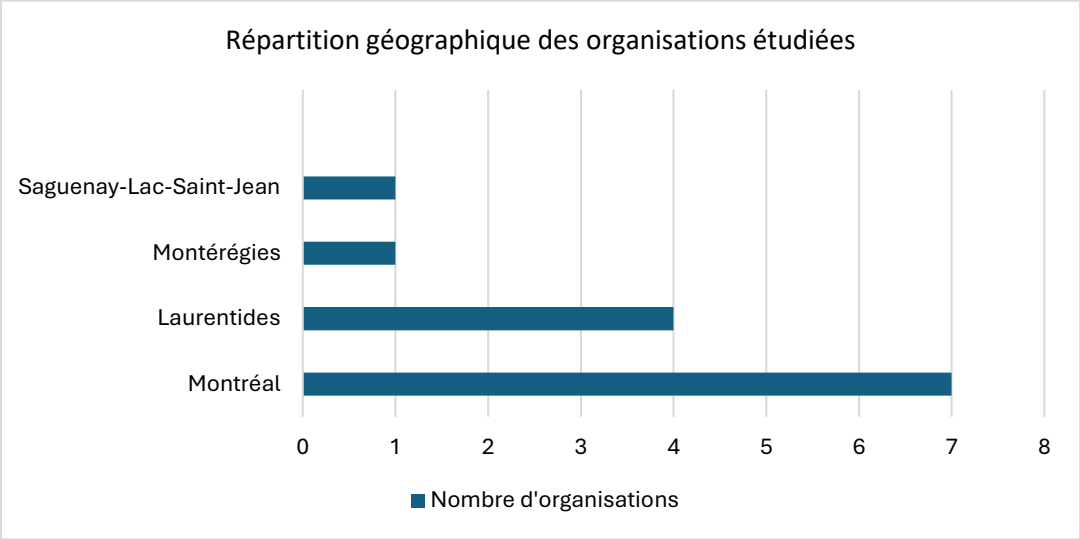


3.4.1.3 Répartition géographique

Les organisations participantes sont situées dans plusieurs régions du Québec, Montréal étant la plus représentée avec sept cas. Quatre proviennent des Laurentides. La Montérégie, la Mauricie et le Saguenay–Lac-Saint-Jean comptent chacune une organisation participante. Une autre possède une portée provinciale et intervient à travers plusieurs régions du Québec. Les deux organismes d'accompagnement ont également une portée provinciale, bien que l'un soit particulièrement ancré dans un territoire spécifique.

L'illustration suivante permet de mieux visualiser la répartition géographique des organisations étudiées et d'identifier les régions les plus impliquées dans les initiatives de mutualisation.

Figure 3.2 Répartition géographique des organisations étudiées



Ce portrait présente la diversité des organisations participantes, qui se distinguent par leur nature juridique, leur champ d'intervention et leur implantation territoriale. La présence de plusieurs secteurs d'activité et de différentes régions illustre la variété des contextes dans lesquels ces organisations évoluent.

3.5 Limites et biais méthodologiques

Cette recherche, réalisée dans le cadre d'un mémoire, représente à la fois un exercice de production de connaissances et une démarche personnelle d'acquisition de compétences méthodologiques et réflexives. Ce contexte a inévitablement influencé la démarche adoptée, notamment par la contrainte d'un cadre temporel restreint limitant la quantité de données recueillies, ce qui limite la portée potentielle des résultats obtenus. De plus, les organisations ayant participé à cette étude proviennent principalement de Montréal ou de régions à proximité, ce qui restreint la représentativité géographique des résultats. Ainsi, les conclusions présentées ne prétendent pas refléter l'ensemble des pratiques de mutualisation ou de partage de ressources existantes sur tout le territoire québécois. De même, les cas retenus ne couvrent pas nécessairement toute la diversité et la complexité des expériences vécues par les organisations du secteur.

Afin de contrer ces limites et d'assurer la crédibilité de la démarche, j'ai adopté une approche méthodologique transparente tout au long du processus. Cette transparence s'est traduite par une présentation rigoureuse des choix méthodologiques effectués, mais aussi par l'explicitation régulière de mes interrogations, des doutes rencontrés et des ajustements réalisés au fur et à mesure des découvertes faites sur le terrain.

En outre, afin de réduire au maximum les biais liés à ma propre subjectivité en tant que chercheuse, une démarche réflexive constante a été intégrée tout au long du processus de recherche. Cette démarche réflexive a été soutenue par une prise de notes systématique de mes réflexions personnelles dans mon journal de bord, ainsi que par des échanges réguliers avec ma directrice de recherche et d'autres chercheurs impliqués dans des démarches semblables. Ces échanges m'ont permis de confronter mes propres perceptions, d'identifier clairement mes biais éventuels, et ainsi d'assurer une plus grande objectivité des analyses réalisées. Comme l'explique Poupart (2012, p.61), en s'appuyant sur Bourdieu, le terme « comprendre » renvoie aux « impératifs fondamentaux de la recherche en sciences sociales : ceux de décrire mais aussi d'expliquer les réalités sociales ». Ainsi, ma démarche analytique a explicitement cherché à décrire fidèlement les réalités observées tout en proposant une interprétation analytique permettant d'en expliquer les dynamiques sous-jacentes.

Enfin, la triangulation méthodologique combinant les entretiens semi-dirigés, le journal de bord réflexif et l'analyse documentaire a contribué à renforcer la rigueur et la fiabilité de cette démarche qualitative, malgré les limites inhérentes à toute recherche exploratoire.

En somme, bien que cette recherche comporte certaines limites propres à son cadre universitaire et exploratoire, les stratégies méthodologiques adoptées, notamment la triangulation et la démarche réflexive, ont permis de renforcer la rigueur analytique et la crédibilité des résultats obtenus. Ainsi, tout en reconnaissant explicitement ces limites, les analyses proposées offrent une compréhension nuancée des processus de mutualisation étudiés et ouvrent des pistes pertinentes pour des recherches futures sur le sujet.

3.6 Conclusion

Ce chapitre méthodologique a exposé de manière détaillée les choix effectués pour concevoir et mener cette recherche, en tenant compte à la fois des exigences académiques et des réalités du terrain.

L'adoption d'une approche qualitative et inductive, ancrée dans la logique du *phenomenon-based theorizing* (PBT), a permis de construire l'analyse à partir des expériences et des perspectives des acteurs, plutôt que d'appliquer un cadre préétabli.

Chaque étape, de la sélection des organisations à l'analyse des données, a été conduite avec le souci de documenter les décisions prises, de justifier les ajustements réalisés et d'assurer la cohérence entre les objectifs de recherche, les méthodes mobilisées et le cadre conceptuel élaboré. La réflexion sur mon positionnement de chercheuse et l'intégration d'une démarche réflexive ont également contribué à renforcer la crédibilité des résultats, tout en reconnaissant les limites propres à un travail exploratoire mené dans un cadre temporel restreint.

Cette méthodologie, combinant entretiens semi-dirigés, journal de bord et analyse documentaire, a permis de saisir la complexité des dynamiques de mutualisation tout en offrant un espace pour l'émergence d'éléments inattendus. Elle constitue ainsi une base solide pour l'analyse qui sera présentée dans le chapitre suivant, consacrée aux résultats empiriques et à l'exploration des logiques, des trajectoires et des effets observés dans les démarches de mutualisation étudiées.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS

Comprendre les démarches de mutualisation dans les entreprises d'économie sociale et des organismes de l'action communautaire, c'est accepter de naviguer dans un paysage hétérogène, où coexistent des formes, des intentions et des trajectoires multiples. Le chapitre précédent a présenté la méthodologie de la recherche ainsi que les cas étudiés, sans toutefois entrer dans une analyse approfondie. Le présent chapitre propose un changement d'échelle : il ne s'agit plus de considérer chaque initiative séparément, mais de faire dialoguer les expériences, d'identifier les convergences, les contrastes et les dynamiques récurrentes qui traversent les projets observés. Cette lecture transversale permet de dégager les principales logiques de structuration, les enjeux partagés et les conditions qui influencent l'évolution des démarches de mutualisation.

Cette analyse transversale repose sur une lecture inductive des matériaux empiriques. Elle s'est construite au fil des allers-retours entre les récits recueillis, les dimensions émergentes du terrain, et les catégories d'analyse progressivement élaborées. En croisant les propos des personnes rencontrées, il devient possible d'identifier des logiques communes de mise en commun des ressources, des facteurs déclencheurs ou facilitants, des tensions partagées, mais aussi des effets différenciés selon les contextes. C'est dans cette optique que le chapitre propose d'explorer les éléments structurants des démarches de mutualisation.

L'analyse débute par un examen des formes de mutualisation observées, mettant en lumière la diversité des objets mis en commun (ressources humaines, matérielles, savoirs) et des modalités organisationnelles qui les soutiennent. Elle s'intéresse ensuite aux événements ou besoins qui ont déclenché les démarches, avant d'examiner les principaux freins et facilitateurs identifiés. Enfin, elle s'attarde aux effets perçus de la mutualisation, qu'ils soient économiques, relationnels, structurels ou territoriaux.

Plutôt que de chercher une définition unique ou une trajectoire idéale, ce chapitre met en évidence la pluralité des manières de « faire mutualisation ». Il montre que ces démarches s'inscrivent rarement dans un cadre figé : elles évoluent, se réajustent, et se construisent dans une tension constante entre ambitions collectives, réalités du terrain et marges de manœuvre institutionnelles. En ce sens, la mutualisation

apparaît moins comme une solution toute faite que comme un processus situé, façonné par des conditions locales, des cultures organisationnelles et des dynamiques relationnelles spécifiques.

4.1 La mutualisation dans les projets étudiés : formes, dimensions et ressources

Avant d'analyser en détail les effets, les conditions de faisabilité ou les enjeux rencontrés, il est d'abord nécessaire de comprendre ce que recouvre concrètement la mutualisation dans les projets étudiés. Cette section propose une première lecture transversale des initiatives documentées, en s'intéressant d'abord aux formes que prend la mutualisation, puis aux types de projets qui émergent, ensuite à ce qui est effectivement partagé, et enfin aux manières de l'organiser collectivement. Autrement dit, il s'agit ici de documenter ce que la mutualisation donne à voir dans les cas étudiés, avant d'en proposer, dans la section 4.1.4, une lecture plus transversale en termes de logiques d'action et de configurations de gouvernance.

Loin de constituer un modèle figé, la mutualisation recouvre une diversité de pratiques, de structures et de trajectoires. Les projets étudiés révèlent une grande variété de ressources mises en commun, qu'elles soient humaines, matérielles, immatérielles ou combinées. Ils se déploient dans des contextes très différents, avec des niveaux d'ambition, des temporalités et des degrés de formalisation.

Cette section s'ouvre par une présentation des formes que prennent les démarches (4.1.1). Cette première sous-section présente les formes concrètes repérées dans les projets étudiés. Elle explore ensuite la diversité des projets observés selon leur ampleur, leur ancrage, leur temporalité et des degrés de formalisation (4.1.2). Elle examine enfin ce qui est effectivement partagé (4.1.3) à travers les différentes catégories de ressources mobilisées. La section 4.1.4 reviendra ensuite sur ces matériaux pour proposer une lecture transversale des démarches selon les logiques d'action qui les structurent, entre coordination et création, ainsi que selon les formes de gouvernance qui les accompagnent.

Cette section ne vise donc pas à établir une classification formelle au sens strict, mais à dégager des repères empiriques utiles pour comprendre la diversité des démarches observées et préparer leur analyse dans les sections suivantes.

4.1.1 Une pluralité de formes pour structurer les démarches

L'analyse des démarches de mutualisation menées par les organisations rencontrées révèle une grande variété de façons de structurer la mise en commun. Ces formes concrètes ne renvoient pas uniquement à des choix techniques ou juridiques : elles traduisent aussi des stratégies d'organisation et d'action façonnées par les contextes locaux, les ressources disponibles, les relations entre partenaires ou encore les valeurs collectives mobilisées. Certaines démarches s'appuient sur la création de nouvelles structures légales ou opérationnelles, tandis que d'autres prennent forme dans des outils numériques, des ententes de collaboration, des dispositifs de pilotage ou encore dans des espaces de dialogue collectif.

Il est important de souligner que certains projets étudiés combinent différentes formes au sein d'une même démarche. Une même organisation peut, par exemple, participer à la mise en place d'une organisation nouvelle, tout en développant un outil numérique partagé et en recourant à un portage administratif, c'est-à-dire à la prise en charge de certaines fonctions de coordination ou de gestion par une organisation porteuse. D'autres évoluent d'une forme à l'autre dans le temps, ou articulent des dispositifs complémentaires selon les besoins. Cette pluralité témoigne du caractère souvent évolutif, hybride et pragmatique des projets de mutualisation étudiés. De plus, l'éventail des formes présenté ci-après reflète ce qui a été rencontré dans les cas étudiés mais ne saurait représenter de façon exhaustive la variété des formes que peut prendre un projet de mutualisation. Les dix sous-sections suivantes présentent ainsi les principales formes concrètes observées dans les projets étudiés.

L'ordre retenu suit une progression du plus intégré au plus léger. D'abord les configurations qui transforment en profondeur les structures et la gouvernance, ensuite les dispositifs qui organisent la coopération sans créer une nouvelle entité, puis les formes qui reposent surtout sur des ressources matérielles partagées, des plateformes ou des mécanismes de coordination, et enfin les ententes souples et arrangements informels.

4.1.1.1 Fusions organisationnelles

Certaines démarches reposent sur une fusion complète entre deux ou plusieurs entités, donnant naissance à une nouvelle structure. Cette forme implique l'intégration des membres, des clientèles, des ressources, des outils de travail et des instances de gouvernance. L'organisation A évoque ainsi la création d'un organisme unique issu de la mise en commun des expertises, du capital humain et des ressources

financières. L'organisation J est née de la fusion de deux coopératives de travail du domaine des communications, qui ont mis en commun leurs clientèles, outils, finances et modèles de gestion dans une seule entité cogérée. L'organisation L a procédé à une fusion de six entités régionales, tout en maintenant certaines identités locales, dans une logique de consolidation stratégique.

4.1.1.2 Création de structures collectives autonomes

D'autres projets ont choisi de créer une structure dédiée, sans procéder à une fusion. L'organisation C a créé une coopérative de solidarité regroupant des entreprises membres. Cette coopérative permet la mutualisation d'infrastructures, d'équipements et d'espaces de travail, mais aussi celle de ressources humaines, de services professionnels, d'expertise et même de flux de production. L'organisation D a mis en place une entité immobilière fondée par plusieurs groupes pour gérer un bâtiment collectif et coordonner des services mutualisés. L'organisation N a mis sur pied une entreprise d'économie sociale portée par plusieurs MRC, avec sa gouvernance et son propre personnel. L'organisation B illustre une variante de cette forme, avec un organisme national qui regroupe des membres autour de plateformes numériques, d'une coordination dédiée et d'un rôle de représentation, sans chercher à constituer une entité intégrée.

Ces différentes configurations témoignent d'une volonté d'inscrire la mutualisation dans une entité autonome, dotée de règles, de responsabilités et d'une gestion propre. Elles peuvent être comprises à travers le concept de métaorganisation, que je n'avais pas encore présenté. Dans sa définition la plus simple, une métaorganisation est « une organisation dont les membres sont des organisations » (Ahrne et Brunsson, 2008, cités dans Berkowitz, Crowder et Brooks, 2020). En économie sociale, il s'agit d'une entreprise collective, par exemple un OBNL, une coopérative ou une mutuelle, dont les membres sont eux-mêmes des organisations qui conservent leur autonomie tout en collaborant à un projet commun (TIESS, 2024e, p. 6). Cette perspective permet de situer les structures collectives autonomes observées dans ce répertoire de formes organisationnelles particulières, où la coordination et la gouvernance interorganisationnelles occupent une place centrale.

4.1.1.3 Fiducie collective

Une forme plus rare mais significative est celle de la fiducie. L'organisation F a mis sur pied une fiducie collective pour recevoir des fonds provenant de fondations et les redistribuer selon les priorités définies

par un comité de fiduciaires. Ce montage permet d'assurer une gestion indépendante des ressources tout en soutenant des projets collectifs.

4.1.1.4 Coordination structurée portée par un acteur existant

Certaines démarches de mutualisation s'organisent à travers une coordination formalisée, mais sans qu'une nouvelle structure juridique ne soit créée. Un organisme existant ou un comité désigné assure les fonctions de pilotage, de gestion ou d'animation du projet. Ce modèle permet d'encadrer la coopération entre organisations tout en préservant leur autonomie.

L'organisation H illustre ce modèle avec un service de ressources humaines partagé, porté par la CDC locale, qui embauche une professionnelle et facture les services aux OBNL selon leurs besoins. L'organisation Q coordonne une mutualisation d'inventaires culturels, avec une plateforme numérique, un espace d'entreposage partagé et un rôle d'animation assuré par un organisme pivot. De son côté, l'organisation O combine un babillard numérique et un parcours d'accompagnement pour soutenir la mutualisation dans les milieux culturels, jouant un rôle de facilitateur territorial.

L'organisation G a mis en place un consortium informel dans le secteur de l'habitation communautaire, structuré autour d'un comité multipartite et d'une ressource salariale dédiée. L'organisation M, quant à elle, anime des projets mutualisés à l'échelle nationale à travers des comités de coordination, des plateformes partagées et des guides, tout en conservant une structure existante sans intégration juridique des membres. L'organisation E repose sur une coordination conjointe entre trois institutions muséales qui conservent leur autonomie juridique, mais mutualisent certaines fonctions via un comité de coordination. L'organisation I participe à une initiative sectorielle portée par le Réseau COOP, dans laquelle une personne salariée assure la coordination sans création de nouvelle structure.

Ces configurations traduisent une logique de coopération soutenue, fondée sur des ententes, des outils et une répartition claire des responsabilités, sans aller jusqu'à une fusion ou une incorporation.

4.1.1.5 Mise en commun d'infrastructures matérielles

Certains projets structurent la mutualisation à partir d'un ancrage physique partagé, que ce soit un lieu, des équipements ou des dispositifs logistiques. Cette structuration repose moins sur une entité porteuse que sur la matérialité des ressources mises en commun, qui génère des usages partagés et une

organisation collective. L'organisation C mutualise ses espaces de production, cuisines, salles de réunion, cafétéria et camions de livraison entre ses membres. L'organisation N décrit une logistique partagée impliquant des véhicules, des points de distribution et du matériel. L'organisation Q gère un entrepôt collectif mis à la disposition de plusieurs compagnies pour le stockage de décors et d'accessoires.

4.1.1.6 Développement d'outils numériques

Plusieurs projets ont développé ou adapté des plateformes numériques pour soutenir la coordination. L'organisation B a mis en place une plateforme transactionnelle commune entre plusieurs membres. L'organisation Q a adapté un outil (Airtable[11]) pour créer un inventaire numérique partagé. L'organisation O a conçu un babillard numérique permettant de faciliter l'échange de services et de matériel entre organismes culturels.

4.1.1.7 Mise en place de comités, de mécanismes de pilotage ou d'outils de gouvernance

Certaines démarches s'appuient sur des dispositifs de gouvernance développés spécifiquement pour soutenir la mutualisation. L'organisation G a constitué un comité directeur multipartite pour guider le projet de consortium. L'organisation K a élaboré un plan philanthropique conjoint avec d'autres partenaires, tout en développant des outils cliniques mutualisés. L'organisation M a mis en place un comité de coordination pour concevoir collectivement une plateforme mutualisée.

L'organisation E offre un exemple distinct, avec une gouvernance mutualisée entre trois institutions muséales qui conservent leur autonomie juridique. La coordination se fait par un comité réunissant des membres issus des conseils d'administration, qui agissent en leur nom propre. Ce modèle permet de mutualiser des fonctions clés (direction, RH, projets) sans fusion, dans une logique de coopération soutenue.

4.1.1.8 Accompagnement externe structuré

Dans certains cas, une organisation soutient d'autres groupes dans la structuration de leurs démarches mutualisées. L'organisation O a mis en œuvre un programme d'accompagnement sur appel à projets,

[11] Airtable est une plateforme numérique qui combine les fonctionnalités d'un tableur et d'une base de données, permettant d'organiser, de partager et de gérer de l'information de manière collaborative.

offrant un soutien méthodologique à des groupes porteurs d'initiatives collectives. Le tout repose sur une logique de facilitation territoriale plutôt que sur la centralisation des projets.

4.1.1.9 Ententes souples et arrangements informels

Plusieurs démarches reposent sur des pratiques de collaboration informelles ou peu encadrées juridiquement. L'organisation K évoque des ententes de coopération sans contrat écrit, fondées sur la confiance et les affinités. L'organisation B décrit un partage d'équipement initial qui se faisait « de bouche à oreille, sur le coin d'une table » entre deux organismes, avant la mise en place d'outils plus formalisés.

4.1.1.10 Espaces de concertation ou de co-développement

Enfin, certaines initiatives émergent à partir de contextes de concertation ou de dialogue inter-organisationnel. L'organisation B retrace la genèse de son projet à partir d'une table de concertation territoriale. Ces espaces jouent un rôle de catalyseur pour faire émerger des besoins communs, tisser des liens entre partenaires et initier des démarches plus formelles par la suite.

Le tableau suivant synthétise les principales formes concrètes observées dans les projets étudiés, ainsi que les organisations dans lesquelles elles ont été repérées.

Tableau 4.1. Synthèse des formes concrètes observées dans les projets étudiés

Forme concrète observée	Description synthétique	Organisations concernées
Fusions organisationnelles	Fusion complète de deux ou plusieurs entités dans une nouvelle structure commune	O-A, O-J, O-L
Création de structures collectives autonomes	Création d'une entité dédiée à la mutualisation sans fusion préalable	O-B, O-C, O-D, O-N
Fiducie collective	Mise en place d'une fiducie pour gérer et redistribuer des ressources au service de projets collectifs	O-F

Coordination structurée portée par un acteur existant	Mutualisation encadrée par un organisme ou un comité porteur, sans création d'une nouvelle entité juridique	O-E, O-G, O-H, O-I, O-M, O-O, O-Q
Mise en commun d'infrastructures matérielles	Partage de lieux, équipements ou dispositifs logistiques entre plusieurs organisations	O-C, O-N, O-Q
Développement d'outils numériques	Création ou adaptation de plateformes numériques pour soutenir la mutualisation	O-B, O-O, O-Q
Mise en place de comités, de mécanismes de pilotage ou d'outils de gouvernance	Développement de dispositifs de gouvernance pour encadrer les démarches mutualisées	O-E, O-G, O-K, O-M
Accompagnement externe structuré	Soutien méthodologique offert à d'autres groupes pour structurer des démarches mutualisées	O-O
Ententes souples et arrangements informels	Collaboration fondée sur la confiance, les affinités ou des accords peu formalisés	O-B, O-K
Espaces de concertation ou de co-développement	Démarches prenant appui sur des espaces de dialogue ou de concertation interorganisationnelle	O-B

Cette diversité de formes, qu'il s'agisse de fusions, de créations de structures, de fiducies, de portages administratifs, de plateformes, de comités ou d'ententes, donne à voir la richesse des configurations possibles pour structurer des démarches de mutualisation. Elle met en lumière la capacité d'adaptation des acteur·rice·s, ainsi que l'importance de la forme comme levier stratégique dans la mise en œuvre de projets collectifs.

À partir de ce répertoire empirique, il devient possible de passer à une lecture transversale des projets. La section suivante (4.1.2, Des projets aux formes variées) situe la diversité observée selon l'ampleur, l'ancrage, la temporalité et le niveau de formalisation. La discussion des logiques d'action et des formes de gouvernance est quant à elle abordée à la section 4.1.4.

4.1.2 Des projets aux formes variées

Les projets de mutualisation observés dans cette recherche ne suivent pas un modèle unique. Ils prennent des formes très diverses, qui dépendent à la fois de leur ampleur, de leur ancrage territorial ou sectoriel, de leur temporalité et de leur niveau de formalisation. Cette diversité reflète l'adaptabilité du processus de mutualisation, façonnée par les besoins des organisations, les ressources disponibles et la nature des relations entre partenaires. Certaines démarches restent modestes et informelles, tandis que d'autres visent une transformation en profondeur à l'échelle d'un secteur ou d'un territoire.

Cette section propose une lecture transversale de cette diversité. Alors que la section précédente présentait les formes concrètes observées dans les projets étudiés, il s'agit ici d'examiner ces démarches à partir de dimensions d'analyse communes, afin de mieux comprendre les variations qui traversent leurs parcours. Elle s'intéresse d'abord à l'ampleur des projets, qui varie entre des ententes ponctuelles et des initiatives structurantes. Elle explore ensuite les modalités d'ancrage qui soutiennent leur déploiement, qu'il s'agisse d'un ancrage territorial, sectoriel ou relationnel. La troisième sous-section porte sur la temporalité des démarches, en distinguant les initiatives éphémères des projets durables. Enfin, la dernière partie examine le niveau de formalisation des projets, entre arrangements souples et dispositifs institutionnalisés. En croisant ces différentes dimensions, il devient possible de mieux comprendre la diversité des parcours de mutualisation et les facteurs qui influencent leur évolution.

4.1.2.1 Ampleur (petits arrangements vs projets territoriaux ou sectoriels)

Les démarches de mutualisation recensées dans cette recherche se déploient selon une grande variété d'amplitudes, allant de micro-ententes entre quelques acteur·rice·s à des projets structurants à l'échelle régionale ou sectorielle. Cette diversité ne témoigne pas seulement de la flexibilité du concept de mutualisation, mais aussi de sa capacité d'adaptation aux réalités locales, aux ressources disponibles et aux besoins exprimés. Certaines initiatives prennent la forme de petits arrangements ponctuels, comme à l'organisation N, où trois organismes d'un même quartier se partagent un véhicule, illustrant une logique de proximité géographique et de réponse immédiate à un besoin pressant. D'autres se déploient à travers des structures de coordination qui offrent des services partagés en ressources humaines à un ensemble d'organisations : « *présentement juste moi, je suis comblée, comme à temps plein, et j'ai 2 autres de confirmés, 2-3 autres de confirmés […] il y a au moins près d'une dizaine d'organismes qui ont levé la main*

pour dire "oui, nous, on aurait un besoin" » (O-H). Ces projets s'inscrivent alors dans une dynamique de réponse élargie et modulable.

Dans plusieurs cas, l'amplitude du projet n'est pas figée mais évolue au fil du temps. Une initiative née d'un prêt ponctuel entre deux organismes peut graduellement se transformer en une entente formelle incluant plusieurs partenaires. Cette évolution peut s'appuyer sur des mécanismes simples au départ, comme le partage d'un local ou d'un employé, qui prennent de l'ampleur lorsqu'un organisme plus structuré s'implique, ou lorsqu'une entente initialement bilatérale devient multilatérale. L'exemple d'un regroupement d'institutions culturelles ayant mis en commun une équipe permanente montre comment des collaborations peuvent se stabiliser et s'élargir : « *[Ça] n'a pas permis de consolider un poste à temps plein sur une base annuelle, mais de passer de 6 mois à environ 10 mois […] puis aussi d'avoir […] un autre employé permanent* » (O-E). L'amplitude se construit alors comme une dimension évolutive, façonnée par l'utilité perçue, l'engagement des membres et les opportunités de financement ou de reconnaissance institutionnelle.

Certains projets, bien que conçus avec une ambition sectorielle ou régionale, peinent à mobiliser concrètement les acteur·rice·s ciblés. Dans le cas d'un outil numérique de partage d'équipements développé par l'Organisation B, l'intention initiale était de favoriser une transformation collective au sein du secteur de la sécurité alimentaire. Toutefois, les membres du réseau n'ont pas réellement utilisé la plateforme, et les besoins ont évolué vers d'autres priorités. Comme l'explique une personne impliquée : « *On ne s'est pas rendu à l'étape où ça a été utile pour nos membres […] finalement, c'était plus pertinent pour le milieu complet* » (O-B). Cette situation illustre le décalage qui peut exister entre la vision stratégique portée par les initiateurs d'un projet de mutualisation et la capacité d'appropriation réelle par les utilisateurs visés.

L'ampleur des démarches de mutualisation dépend aussi du type de ressources mobilisées. Les ressources immatérielles, comme les expertises, les connaissances ou les outils numériques, se prêtent souvent à des mutualisations à large spectre, qui peuvent s'étendre sur de vastes territoires ou réseaux sectoriels. C'est le cas d'initiatives de codéveloppement interrégional ou, comme à l'organisation O, de plateformes virtuelles (ex. des babillards numériques) où circulent des offres de formation, de services ou d'accompagnement destinées à un large bassin d'organisations. À l'inverse, la mutualisation de ressources matérielles comme des équipements, des espaces ou des véhicules implique généralement des enjeux

logistiques plus lourds, qui en limitent la portée géographique. Un projet de mise en commun d'inventaires techniques entre plusieurs grandes organisations montre bien cette tension : « *on a un projet de mutualisation d'inventaire […] on est loin de la mutualisation concrète jusqu'à maintenant* » (O-Q), ce qui illustre à la fois le potentiel de développement et les contraintes liées à la coordination, au transport et au stockage. D'autres initiatives, comme la location partagée d'un entrepôt, la gestion commune d'un camion ou l'entretien d'une cuisine collective, traduisent également une mutualisation à fort ancrage local, difficilement extensible à grande échelle.

Par ailleurs, certains regroupements choisissent de rester à une ampleur maîtrisée et stable. Ce choix repose souvent sur une volonté de consolider les acquis, de maintenir un équilibre dans les responsabilités ou de ne pas fragiliser la coopération existante. Un exemple emblématique est celui d'un noyau d'organisations culturelles qui mutualisent certaines fonctions de manière coordonnée depuis plusieurs années, tout en accueillant ponctuellement des collaborations extérieures : « *on garde quand même le partenariat de base, la mutualisation de service entre les trois. Mais il se greffe à ça, plein d'ententes avec différents organismes* » (O-E). De façon similaire, l'organisation K a mis en place un partenariat durable entre trois organismes, combinant ressources humaines et outils cliniques partagés, tout en s'ouvrant à des collaborations ponctuelles selon les projets et les besoins exprimés. Cette stabilité permet une intensification des liens internes, sans pour autant multiplier les partenaires. On observe aussi des cas où des regroupements sectoriels intègrent d'autres groupes de manière temporaire, selon les projets en cours, sans que cela modifie la structure initiale du partenariat.

Ce panorama montre que la notion d'ampleur ne peut être réduite à une simple échelle de grandeur ou au nombre d'organisations impliquées. Elle s'inscrit dans des trajectoires complexes, marquées par des allers-retours entre ambitions collectives, contraintes opérationnelles, ressources disponibles et dynamiques relationnelles. Ce sont autant les intentions initiales que les conditions concrètes de réalisation comme les ressources humaines, la structure de gouvernance ou les appuis externes qui façonnent la forme et la portée des projets de mutualisation.

4.1.2.2 Modalités d'ancrage (lieu, secteur, réseau)

Au-delà de leur ampleur, les démarches de mutualisation étudiées se caractérisent par des formes d'ancrage distinctes qui influencent fortement leur trajectoire. Ces ancrages désignent les structures, les

espaces ou les logiques à partir desquels les projets prennent forme. Ils ne constituent pas un simple contexte d'émergence, mais agissent comme des facteurs structurants du développement des initiatives. Trois formes principales ressortent des cas étudiés : l'ancrage territorial, l'ancrage sectoriel et l'ancrage relationnel ou inter-organisationnel, souvent combinées dans des configurations hybrides.

Plusieurs projets reposent sur un ancrage territorial fort, souvent à l'échelle d'un quartier, d'une ville ou d'une région. Ces initiatives émergent de dynamiques locales et répondent à des besoins partagés dans un même espace de vie ou de travail. La proximité géographique y joue un rôle central, facilitant la mise en commun de matériel, d'espaces ou de personnel. Le projet porté par l'Organisation C s'appuie sur la cohabitation d'acteur·rice·s au sein d'un bâtiment partagé dans une zone à vocation commerciale : « *« On est tous situés au [même bâtiment] […] ce qui fait en sorte qu'on devient un laboratoire expérimental »*» (O-C). Ce voisinage immédiat permet des mutualisations concrètes, informelles et spontanées. Le projet de l'Organisation E s'inscrit également dans un fort ancrage local, où plusieurs institutions patrimoniales situées sur un même axe régional ont bâti une démarche commune à partir de leur enracinement dans les lieux et les communautés : « *Trois institutions […] situées en Mauricie, toutes les trois sur la même rue […] qui ont un peu la même vision, puis le même fonctionnement* » (O-E). Le territoire est ainsi à la fois un point de départ et un levier de coordination entre les acteur·rice·s.

D'autres démarches s'organisent principalement autour d'un ancrage sectoriel, c'est-à-dire à partir d'un champ professionnel ou thématique commun. Cette proximité de mission et de pratiques facilite la mutualisation de ressources techniques ou d'expertises spécifiques. C'est notamment le cas d'un regroupement d'acteur·rice·s culturels indépendants coordonné par l'organisation M, pour qui l'appartenance à un même milieu représente une base d'affinité essentielle : « *C'est vraiment un regroupement qui est venu de la base, des festivals qui ont dit "on aimerait ça créer cette instance-là"* » (O-M). Dans le domaine de l'habitation communautaire, l'organisation G s'appuie sur une forte identité sectorielle et des valeurs coopératives partagées : « *Clairement oui, une question de valeur. […] on a envie de contribuer à ce que ça aille mieux dans ce secteur-là* » (O-G). L'ancrage sectoriel favorise ici une compréhension commune des enjeux, ce qui facilite la coordination et la mobilisation des membres autour d'objectifs collectifs. Cette cohérence peut aussi s'appuyer sur une base idéologique partagée : « *On avait suivi les mêmes formations sur l'horizontalité […] on se ressemblait* » (O-J).

L'Organisation H illustre bien cette logique, avec une initiative issue d'un réseau local structuré, qui a rapidement su mobiliser l'appui de ses membres : « *L'idée est venue d'une CDC qui a consulté ses membres […] plusieurs lettres d'appui ont été signées par tous les membres* » (O-H). Ce soutien initial a renforcé la légitimité de la démarche, en s'appuyant sur un tissu d'organismes partageant une culture commune : « *C'est aussi tous des organismes communautaires […] les valeurs du communautaire me rejoignent* » (O-H). Cet ancrage relationnel repose donc sur une double assise, à la fois organisationnelle et interpersonnelle, où la compatibilité entre les personnes joue un rôle non négligeable dans l'adhésion : « *Il faut qu'il y ait un fit aussi […] peut-être que l'autre organisme va dire "non, moi je fais pas affaire avec elle"* » (O-H).

Dans plusieurs cas, les projets de mutualisation combinent ces différents types d'ancrage. Ce sont alors des configurations hybrides qui se mettent en place, alliant proximité géographique, affinité sectorielle et appuis relationnels. L'Organisation B en offre un bon exemple, avec un projet qui repose à la fois sur une base territoriale, sectorielle (sécurité alimentaire) et institutionnelle (soutien d'une grande ville) : « *La ville […] a décidé d'utiliser ce fonds en soutenant plusieurs projets. [On] a proposé un projet de mutualisation des équipements* » (O-B). Cette pluralité d'ancrages rend possible une mobilisation large, mais pose aussi des défis de coordination. De même, l'Organisation F agit sur un vaste territoire tout en entretenant des relations ponctuelles avec des réseaux sectoriels dans d'autres régions. Elle soutient également des démarches locales sans structure juridique en jouant un rôle d'infrastructure sociale : « *Des tables de concertation [...] ont pas de permanence [...] on vient se greffer* » (O-F). Cet ancrage hybride lui a permis de développer un service structuré de fiducie pour accompagner des projets collectifs, en réponse à des besoins exprimés par les acteur·rice·s du milieu : « *On a structuré un service de fiducie à partir de demandes informelles. Maintenant, on signe des ententes autant avec des fondations qu'avec des tables de concertation. On reçoit les fonds et on les redistribue aux organisations, ce qui permet à certains projets de voir le jour alors qu'ils n'auraient pas pu exister autrement* » (O-F).

Enfin, dans l'ensemble des cas étudiés, l'ancrage apparaît comme un élément structurant qui dépasse largement la simple question de localisation géographique. Il façonne les formes de coordination, détermine l'accessibilité aux ressources, influence la gouvernance et conditionne la trajectoire évolutive des projets. Par exemple, dans le cas de l'Organisation Q, la mutualisation d'équipements repose sur un ancrage à la fois sectoriel (théâtre) et local (lieu d'entreposage partagé), qui permet de centraliser les opérations : « *Ils ont déménagé leur stock chez nous* » (O-Q). Cet ancrage renforce aussi la stabilité du

modèle, en consolidant un rôle de coordination assumé par un acteur·rice pivot : « *On a dit que [notre organisme] aurait la gouvernance […] comme l'organisme pivot entre tout ça* » (O-Q). Ainsi, l'ancrage contribue à structurer les responsabilités et à donner une assise concrète aux arrangements, en facilitant l'arrimage entre les intentions collectives et les capacités opérationnelles des acteur·rice·s impliqués.

4.1.2.3 Temporalité (ponctuelle vs durable)

Les démarches de mutualisation observées dans cette recherche s'inscrivent dans des horizons temporels très variés. Certaines sont pensées dès le départ comme des arrangements temporaires, mis en place pour répondre à un besoin ciblé ou à une situation conjoncturelle. Ces mutualisations ponctuelles permettent de tester la collaboration entre partenaires ou de faire face à une surcharge passagère, sans remettre en cause les structures en place. Elles prennent parfois la forme de mandats définis, comme l'illustre cette intervenante : « *Le mandat que j'ai c'est vraiment des mandats de peut-être 7 h par semaine, qui s'étendent sur 6 mois* » (O-H). Ce type de configuration permet de maintenir une certaine flexibilité, notamment en matière de gestion du temps, tout en offrant un appui ciblé. À l'autre extrémité du spectre, certaines initiatives visent d'emblée une inscription durable dans le fonctionnement organisationnel. Elles reposent sur une volonté explicite de construire un projet structurant, souvent accompagné de mécanismes formels ou d'une structure dédiée. C'est le cas de l'organisation D, dont l'espace partagé est en constante évolution depuis près de trois décennies : « *Il a été fondé en 1997, donc il va bientôt fêter son 30e anniversaire* » (O-D). Cette stabilité dans le temps s'appuie sur une vision à long terme et sur des ajustements réguliers qui soutiennent la continuité du projet.

Dans certains cas, la durabilité s'exprime par une volonté de transformation en profondeur de l'organisation, comme en témoigne l'Organisation A : « *On n'a pas encore fait tout le tour de tous les services* » (O-A). Le projet, même s'il est en cours depuis plusieurs années, est toujours considéré comme inachevé, ce qui témoigne d'une temporalité ancrée dans le long terme, sans échéance définie. Cette orientation vers la durée est également perceptible dans la manière dont certaines organisations abordent leur ancrage territorial. L'Organisation N, par exemple, affirme : « *Si les gens pensent que la mutualisation, en bas de 5 ans [c'est possible], on n'est pas dedan*s » (O-N). Ce type d'énoncé suggère que la pérennisation ne peut être envisagée qu'à travers une vision étendue du temps, où la consolidation des pratiques prend plusieurs années.

La temporalité des projets peut aussi être fortement influencée par les modalités de financement. Plusieurs organisations amorcent leur démarche grâce à une subvention temporaire, tout en planifiant une pérennisation à moyen terme. C'est le cas de l'Organisation M, dont le projet de mutualisation (incluant le partage de matériel, de ressources humaines et une plateforme numérique) a pu démarrer grâce à une subvention du ministère de l'Économie : « *En avril 2023, on a eu du financement du ministère […] En octobre, un consultant a été embauché, puis moi je suis arrivé à la fin novembre* » (O-M). La démarche repose donc sur un calendrier de mise en œuvre structuré par le financement, mais elle est pensée dès le départ comme un projet durable : « *Je ne veux pas que dans 3 ans, tout mon travail ait été pour rien* » (O-M). Cette volonté de continuité se traduit par des efforts de modélisation, de test auprès des membres et de négociation pour une implantation à long terme. On retrouve un schéma similaire chez l'Organisation G : « *Le projet termine en mars 2025 […] c'est un programme financé par le MEIE* » (O-G). Dans ces cas, la durée du financement façonne la temporalité du projet, tout en imposant une pression pour démontrer sa pertinence en vue d'un relais ou d'un renouvellement.

D'autres projets révèlent des formes de temporalité modulables, s'adaptant aux conditions des mandats, aux attentes des partenaires ou à la disponibilité des ressources. À l'Organisation H, certains services sont offerts selon une logique de continuité relationnelle, même à petite échelle : « *Elle aimerait par contre que le service RH soit quand même là pour elle en continuité […] peut-être 7 h par mois* » (O-H). Cette flexibilité temporelle permet d'assurer une forme de pérennité sans pour autant figer les modalités de collaboration dans un cadre rigide. La temporalité se construit alors à travers la relation, en s'ajustant aux rythmes des organismes impliqués, plutôt que d'être dictée par des échéanciers ou des cadres de financement fixes.

Dans d'autres cas, la temporalité est marquée par une alternance entre des phases de formalisation, de pause et de redéploiement. À l'Organisation E, l'histoire de la mutualisation est structurée par plusieurs cycles, chacun correspondant à une nouvelle forme d'entente : « *Cette entente-là a duré jusqu'à 2015 [...] on est passé d'une table de coordination à un comité de coordination et de développement* » (O-E). Ces transformations successives, parfois déclenchées par des crises ou des départs, témoignent d'une capacité à faire durer le projet malgré les turbulences. La durée s'exprime ici moins par la stabilité des formes que par la persistance d'un engagement commun à maintenir la coopération vivante.

Il arrive également que certaines mutualisations ne parviennent pas à se stabiliser dans le temps, malgré des intentions de départ orientées vers la durabilité. L'Organisation B en donne un exemple : « *Le projet s'est terminé, puis ça n'a pas été renouvelé* » (O-B). Ce constat reflète une temporalité interrompue, dans laquelle le projet, bien qu'enraciné dans un besoin réel, ne trouve pas les conditions nécessaires à sa consolidation. La question du rythme devient ici déterminante : lorsque les ressources ou les mécanismes de relais manquent, l'adhésion peut s'éroder, fragilisant la suite de la démarche malgré son potentiel initial.

Enfin, certaines organisations construisent leur rapport au temps à partir de leur mission ou de leur identité propre. À l'Organisation K, la mutualisation n'est pas vécue comme un projet temporaire ou exceptionnel, mais comme une manière de fonctionner évidente : « *La mutualisation pour nous, c'est juste normal parce que c'est comme ça qu'on est pensés comme organisation* » (O-K). Cette inscription dans la durée est moins une décision stratégique qu'un mode de fonctionnement naturel, dans lequel s'insèrent des projets variés aux temporalités spécifiques, mais dont l'esprit collectif reste constant.

En somme, les temporalités associées aux démarches de mutualisation ne peuvent être réduites à une opposition entre le court et le long terme. Elles se construisent à l'intersection des intentions initiales, des ressources mobilisables, des contraintes extérieures et de la qualité des relations entre partenaires. Plutôt que d'être définies a priori, elles se révèlent dans la manière dont les projets prennent forme, se stabilisent, se fragilisent ou se réinventent au fil du temps.

4.1.2.4 Niveau de formalisation

Le niveau de formalisation des projets de mutualisation varie considérablement d'un cas à l'autre, allant d'arrangements informels basés sur la confiance à des dispositifs formalisés portés par des entités juridiques. Cette diversité témoigne de la pluralité des configurations possibles pour organiser la mise en commun de ressources, en fonction des contraintes rencontrées, des types de ressources concernées, des cultures organisationnelles et des rapports au risque des partenaires. Certains projets prennent la forme de simples ententes verbales ou de gestes spontanés, comme dans le cas du partage d'équipement qui « *s'était souvent fait plutôt de bouche à oreille, sur le coin d'une table entre deux organismes qui se connaissent* » (O-B). Dans ces contextes, les pratiques de mutualisation s'appuient principalement sur la proximité relationnelle, la confiance mutuelle et l'absence de hiérarchie formelle. Elles permettent une

grande souplesse d'action, mais exposent les acteur·rice·s à des incertitudes lorsqu'un déséquilibre survient dans les engagements, ou lorsqu'un changement de personnel remet en cause les repères informels.

À l'inverse, certaines initiatives reposent sur des structures fortement institutionnalisées. C'est le cas de projets portés par une entité légale unique, comme une OBNL issue d'une fusion (O-A), une coopérative de solidarité dotée d'un plan de synergies imposé aux membres (O-C), une coopérative cogérée avec une gouvernance horizontale et des mécanismes relationnels formalisés (O-J), ou encore une structure unifiée à l'échelle régionale, avec gouvernance centralisée et maintien de représentations locales (O-L). Cette formalisation, qui s'accompagne parfois d'un remaniement des statuts et de la gouvernance, vise à créer un cadre stable et pérenne. Elle permet aussi d'installer des dispositifs de gouvernance partagée ou de reddition de comptes, comme des comités, des CA élargis ou des mécanismes de représentation interne. Ce niveau de formalisation offre des garanties de continuité et de clarté, mais il suppose un investissement important en temps et en énergie, souvent justifié par l'ampleur des ressources partagées ou par la nécessité de répondre à des exigences externes (financement, assurance, législation).

Entre ces deux extrêmes, de nombreux projets adoptent un niveau de formalisation intermédiaire, combinant une coordination souple avec des outils ou des ententes minimales. Certaines organisations fonctionnent avec des lettres d'intention (O-I), des protocoles d'utilisation (O-N) ou des codes d'éthique encadrant les échanges (O-E), sans pour autant formaliser une structure organisationnelle dédiée. Par exemple, une organisation mentionne une « *entente qui tenait sur une feuille 8 et demi par 11, c'était vraiment simple* » (O-E), mais qui a ensuite été complétée par des annexes et des instances de coordination plus étoffées. Ce type d'encadrement léger permet d'organiser la coopération sans alourdir inutilement les processus décisionnels. Il est souvent suffisant lorsque les ressources partagées sont ponctuelles, peu sensibles, ou lorsque les relations entre partenaires sont déjà bien établies.

Dans certains cas, la formalisation repose sur une infrastructure technique partagée ou sur la mise en place de rôles de coordination, sans qu'une nouvelle entité juridique soit créée. C'est le cas d'un projet appuyé sur une plateforme numérique permettant l'échange de besoins et de disponibilités en ressources (O-O), ou encore d'un outil d'inventaire commun adapté sur la plateforme en ligne Airtable, développé avec l'appui d'une consultante (O-Q). Ces outils servent alors de support concret à la mutualisation et s'inscrivent dans une gouvernance collaborative, généralement pilotée par un organisme pivot ou une

coordination interne, sans pour autant passer par une structure formellement instituée. D'autres configurations s'appuient sur un portage administratif existant, comme lorsqu'un organisme joue le rôle de coquille légale pour héberger des projets mutualisés (O-F). Ce type de portage permet de contourner les obstacles liés à la création d'un nouvel organisme, tout en assurant un cadre minimal à la gestion des ressources. Cela dit, l'Organisation F a également créé une fiducie formelle pour porter certains projets collectifs, illustrant un degré de formalisation juridique plus avancé lorsque le contexte le justifie.

Certaines mutualisations sont portées par une coordination salariale dédiée, sans structure indépendante. Une organisation explique que le travail de coordination est assuré par une personne salariée d'un organisme hôte, en l'occurrence le Réseau COOP[12], qui prend en charge la gestion administrative et le soutien opérationnel du projet (O-I). Ce modèle repose sur une structure hôte qui assume la gestion du projet, tout en déléguant l'animation à une personne ressource. Dans d'autres cas, la coordination est assurée par une employée rattachée à un organisme fondateur, qui joue un rôle de courroie de transmission entre les partenaires : « *Elle gère le projet […] elle a ce chapeau-là un peu neutre aussi, qui fait qu'elle rassemble tout le monde* » (O-G). Ce type d'arrangement permet une professionnalisation de la gestion sans nécessiter une création organisationnelle formelle. Il offre de la stabilité à condition que le financement de la ressource soit assuré et que son rôle soit bien reconnu par l'ensemble des membres.

Enfin, certaines structures adoptent une gouvernance à la fois souple et structurée, combinant des mécanismes de coordination institutionnelle avec une participation individuelle assumée. L'organisation E illustre bien cette configuration avec son comité de coordination et de développement, composé de deux membres issus du conseil d'administration de chaque institution partenaire. Toutefois, ces personnes ne siègent pas comme délégué·e·s de leur organisation, mais en leur nom propre, afin d'éviter une logique de mandat formel ou de rapport de force entre institutions. Ce mode de fonctionnement privilégie la confiance, la coresponsabilité et la fluidité des échanges. Il s'agit d'une forme d'ingénierie organisationnelle qui encadre la coopération sans instaurer de hiérarchie, et qui cherche à préserver la qualité relationnelle et l'autonomie des parties prenantes.

Dans tous les cas, le niveau de formalisation apparaît comme un choix stratégique, mais aussi comme un compromis entre les exigences de fonctionnement, les ressources disponibles et la culture des

[12] Le Réseau COOP est la fédération québécoise des coopératives gérées par les travailleurs et travailleuses, dont les CTA (coopératives d'employé·e·s actionnaires). https://reseau.coop/

organisations impliquées. Une formalisation plus poussée n'est pas en soi garante du succès d'un projet, tout comme une démarche souple n'est pas nécessairement vouée à l'échec. Ce qui importe, c'est l'adéquation entre la forme choisie et les conditions dans lesquelles la mutualisation s'exerce. Une organisation le résume ainsi : « *Il faut qu'on se moule à la façon de faire, à la mission de l'autre* » (O-H). La formalisation est donc une composante essentielle du projet, mais elle doit rester ajustée aux besoins, aux rythmes et aux réalités du terrain.

4.1.3 Ce qui est partagé : diversité des ressources mobilisées

Dans les entretiens réalisés, il est aussi apparu que pour comprendre la mutualisation, il fallait s'intéresser à ce que les organisations choisissent concrètement de mettre en commun. Derrière le mot « mutualisation », on retrouve une grande variété de ressources qui sont mutualisées : ressources humaines, matérielles, savoirs, outils, postes, etc. Ce qui est partagé diffère selon les besoins exprimés, les objectifs poursuivis et les capacités disponibles de chaque organisation. Cette section présente un survol de la diversité des ressources mobilisées dans les projets étudiés. Elle ne prétend pas dresser une liste exhaustive de tout ce qui peut être mutualisé, mais propose plutôt une série d'exemples choisis pour illustrer les principales dynamiques repérées autour du partage des ressources.

Quatre grandes catégories de ressources se distinguent dans les démarches observées : les ressources humaines (comme le partage de personnel ou l'embauche conjointe), les ressources matérielles (locaux, équipements, véhicules…), les ressources immatérielles (savoirs, outils numériques, expertises), ainsi que des formes combinées où plusieurs types de ressources sont mutualisés de manière intégrée. Ces catégories ne sont pas exclusives, plusieurs projets relevant de combinaisons évolutives en fonction du contexte et du stade de développement des démarches.

4.1.3.1 Ressources humaines

Le partage de ressources humaines se présente dans plusieurs cas comme une solution directe aux enjeux de pénurie de main-d'œuvre ou à la difficulté de recruter du personnel qualifié. Certaines organisations, comme les organisations A, B, G, I et Q, ont choisi de mutualiser une ressource spécifique, souvent en embauchant conjointement une personne chargée de coordonner la démarche elle-même, comme ce fut le cas dans un projet collectif : « *On va engager une coordinatrice pour gérer ce projet-là qui va être comme externe à nos organisations mais qui va être dédiée à ce projet-là* » (O-G). Cette ressource humaine, financée collectivement mais rattachée administrativement à un des membres, agit comme courroie de

transmission entre les partenaires, assurant le lien, la continuité et la cohérence du projet de mutualisation.

Dans d'autres cas, une ressource humaine est mobilisée sur une base contractuelle et partagée entre plusieurs groupes selon leurs capacités et besoins respectifs. C'est notamment ce que font les organisations H, J et N, qui accueillent une même personne dans leurs locaux sur différentes journées. Une intervenante l'exprime clairement : « *J'ai un organisme où je suis là 2 jours semaine […] je suis dans les bureaux directement* » (O-H). La présence physique dans les milieux permet non seulement un accompagnement rapproché, mais crée aussi un sentiment d'appartenance qui dépasse la simple logique de consultation. Cette flexibilité, qu'elle soit quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle, répond à la fois à la précarité des postes dans les petites structures et à leur besoin de compétences spécialisées.

Parfois, la mutualisation passe par un modèle de portage centralisé, comme chez les organisations P, E et Q, dans lequel un organisme assume l'embauche des personnes ressources au bénéfice d'autres membres. « *J'engage ces personnes-là à temps plein, salariées […] et je distribue leurs heures de travail en banque à des compagnies […] à un taux modulable en fonction de leur revenu* » (O-P). Cette formule permet de combiner stabilité d'emploi, accessibilité financière et soutien professionnel pour les membres aux moyens limités. Un·e autre participant·e, de l'organisation E, mentionne que cette forme de mutualisation a permis d'allonger la durée des contrats et de stabiliser des postes : « *Ça n'a pas permis de consolider un poste à temps plein sur une base annuelle mais de passer de 6 mois environ à 10 mois, donc presque sur une base annuelle* » (O-E).

La mutualisation peut aussi répondre à des besoins opérationnels très concrets, comme le partage de la logistique ou de la comptabilité. À l'organisation N, la mutualisation passe par le partage de fonctions administratives : « *Une commis comptable pour 3 organismes communautaires, ça fait des années qu'on a ça* » (O-N). On observe aussi ce type de pratique dans les organisations F et Q. Ce type de mise en commun s'inscrit souvent dans une tradition informelle mais bien ancrée, particulièrement dans les milieux communautaires. À cela s'ajoutent d'autres fonctions mutualisées telles que la coordination de bénévoles (O-A), les communications (O-L) ou le soutien administratif (O-C).

Certaines organisations explorent aussi la possibilité d'un partage ponctuel, comme un prêt de personnel. À l'organisation F, un gestionnaire évoque par exemple la possibilité de transférer temporairement sa

comptable à un organisme en besoin : « *Moi j'ai une comptable à 3 jours semaine […] je peux passer ma comptable 2 jours semaine à un autre organisme* » (O-F). Ce type de soutien temporaire est également envisagé à l'organisation M, où une employée à temps partiel pourrait voir sa charge de travail modulée en fonction des besoins d'autres membres : « *J'ai une graphiste qui travaille 20 h par semaine pour moi, mais elle aurait du temps à offrir à quelqu'un d'autre* » (O-M). Dans l'organisation J, avant même une fusion formelle, une même employée assurait la charge de projet pour deux entités distinctes, illustrant une mise en commun progressive des ressources humaines.

Dans le domaine agroalimentaire, certaines entreprises, comme celles regroupées au sein de l'organisation C, ont mis en place un système de stagiaires voltigeurs partagés : « *C'est des stagiaires qui sont voltigeurs, donc qui vont travailler à travers les 17 entreprises à divers moments dans la semaine* » (O-C). Ce système de déploiement souple, coordonné selon les besoins des membres, illustre un usage stratégique de la mutualisation à des fins de viabilité économique. Certaines entreprises y sont même structurellement dépendantes : « *Mon élevage d'insectes, eux, se basent quasiment sur cette main-d'œuvre là pour pas embaucher un temps plein de leur côté* » (O-C). D'autres milieux, comme le secteur culturel (O-R) ou les organismes offrant du soutien communautaire (O-F et O-K), mettent en place des formes de mutualisation similaires, notamment par le partage d'intervenant·e·s ou de personnel de coordination entre plusieurs organismes

Dans l'ensemble, le partage de ressources humaines se manifeste dans des configurations variées : embauche conjointe, portage administratif, mise à disposition ponctuelle, appui externe ou affectation transversale. Il constitue souvent une réponse pragmatique et flexible à la rareté de main-d'œuvre, permettant à des organisations aux ressources limitées d'assurer la continuité de leurs activités ou d'accéder à des expertises spécifiques. Ces pratiques, bien qu'adaptées aux contextes des organisations impliquées, soulèvent également des enjeux de coordination, de gouvernance et de pérennité, qui seront abordés dans d'autres sections du mémoire.

4.1.3.2 Ressources matérielles

Le partage de ressources matérielles se manifeste sous des formes très variées, allant du prêt ponctuel à la mise en commun d'infrastructures lourdes. Plusieurs organisations ont développé des initiatives visant à partager leurs espaces physiques, qu'il s'agisse de bureaux, de salles de réunion, de cuisines, de

cafétérias, de toilettes, de corridors ou de bâtiments entiers (O-A, O-C, O-D, O-E, O-F). Dans un cas, des organismes ont uni leurs forces pour acquérir collectivement un bâtiment : « *notre première mutualisation, nos premières approches, c'est dans l'achat de la bâtisse ici où on a fait ça avec deux organisations communautaires* » (O-F). Ailleurs, un système de location croisée a été mis en place entre différents lieux partenaires : « *on a un système de service de location de salle dans les 3 endroits […]. On se renvoie finalement nos propres clients* » (O-E). Dans d'autres contextes, des espaces sont rendus disponibles à d'autres groupes sur une base régulière ou ponctuelle : « *on passe des bureaux à des petites entreprises ou des organismes communautaires* » (O-F). Ces exemples illustrent l'usage stratégique de locaux existants dans une optique de valorisation collective.

Certaines formes de mutualisation matérielle portent sur des infrastructures spécialisées, comme des cuisines, des chambres froides ou des équipements de transformation alimentaire (O-B, O-C, O-N). À l'organisation C, cela s'est concrétisé par l'installation d'une grande chambre froide de 1000 pieds carrés et d'un congélateur de 200 pieds carrés, mis en commun entre les entreprises membres. Ce type d'investissement collectif répond à des besoins logistiques partagés, notamment en matière de conservation des denrées, tout en limitant les charges financières pour chaque organisation. En plus de générer des économies, il permet un accès réel à des installations professionnelles qui seraient difficilement envisageables pour des structures isolées. Une autre initiative repose sur le prêt de cuisines, de frigos et de camions réfrigérés à des organismes du quartier : « *il y a des équipements qui sont disponibles, dont des cuisines, des frigos, des camions réfrigérés qui sont sous-utilisés* » (O-B). Il s'agit souvent d'un ensemble d'équipements complémentaires, combinant espaces de production, de conservation et de transport, mis à disposition selon des modalités définies par les membres du projet. Dans d'autres cas, les équipements incluent des déshydrateurs, des composteurs semi-industriels, des systèmes de nettoyage ou encore des installations de valorisation des résidus alimentaires (O-C, O-N).

Le partage peut aussi porter sur des équipements mobiles ou liés à la logistique. Plusieurs organisations mettent en commun des camions de livraison, des véhicules réfrigérés ou des chauffeurs, notamment dans le secteur agroalimentaire. C'est le cas de l'organisation N, qui mutualise un camion et un chauffeur pour assurer la distribution des produits entre partenaires. Le matériel de scène ou d'événement, comme les barrières, chapiteaux, systèmes de son, scènes mobiles ou toilettes chimiques, est également mis en commun dans certains réseaux. L'organisation M en offre un exemple, avec des festivals qui ont mis en place un système de prêt d'équipements entre eux, facilitant l'accès à du matériel coûteux ou difficile à

mobiliser individuellement. D'autres projets prévoient l'acquisition conjointe d'éléments liés à la diffusion ou à la mise en marché, comme des kiosques collectifs ou des sacs conçus avec une identité visuelle commune, dans une logique de mutualisation des supports promotionnels. L'organisation N, par exemple, a proposé de créer un sac partagé pour l'ensemble des partenaires afin de renforcer la visibilité collective tout en réduisant les coûts. Certaines organisations ont également développé un inventaire mutualisé de panneaux de décor, de plateaux tournants et d'accessoires scéniques utilisés en alternance selon les besoins (O-P, O-Q).

Certaines formes de mutualisation prennent une tournure plus informelle ou ponctuelle. Un exemple évoque le prêt de matériel d'exposition dans un espace communautaire : « *le groupe a dit, tout l'accrochage […] on va le rendre accessible à tous les autres groupes qui veulent utiliser ce type d'accrochage-là* » (O-D). Dans un autre cas, l'organisation I a envisagé l'usage d'un kiosque partagé comme outil de promotion collective lors d'événements. Ce type d'arrangement repose souvent sur une culture d'ouverture, où les ressources sont perçues comme appartenant à un écosystème élargi, plutôt qu'à une seule entité. Certaines mutualisations intègrent aussi des aménagements extérieurs, comme la mise en commun de sentiers pédestres, de tables de pique-nique, de bancs et de repères GPS installés dans un boisé partagé (O-E).

Pendant la pandémie, certaines mutualisations se sont mises en place rapidement pour répondre à des besoins urgents. Une organisation a ainsi assuré la production de repas pendant que d'autres prenaient en charge leur distribution : « *on faisait 2000 repas par semaine. [...] Nous on produisait, eux autres diffusaient* » (O-A). Cette coopération logistique, bien que temporaire, illustre la capacité des organismes à mobiliser rapidement leurs ressources matérielles au service d'un objectif commun. Par ailleurs, certaines structures déjà en place ont été utilisées pour soutenir les besoins de groupes partenaires ou réorganisées pour accueillir de nouvelles activités selon les disponibilités (O-A, O-D, O-F).

Enfin, la mutualisation peut aussi porter sur des éléments symboliques ou liés à une vision collective de l'usage des lieux. Dans certains projets, les salles de conférence ou les espaces communs sont conçus comme des ressources appartenant à la communauté (O-F). Des initiatives émergent aussi autour de la mise en valeur d'un entrepôt partagé, permettant de regrouper les inventaires de plusieurs organisations afin d'en faciliter l'accès et la gestion (O-Q). D'autres initiatives, comme celle de l'organisation E, mettent en place des expositions permanentes conçues pour circuler entre différents sites partenaires, renforçant

ainsi une dynamique de mise en valeur collective du patrimoine. Ces démarches traduisent une volonté de dépasser l'usage strictement fonctionnel des infrastructures pour inscrire la mutualisation dans une logique culturelle, territoriale et identitaire.

En somme, le partage de ressources matérielles prend des formes très diversifiées dans les démarches de mutualisation étudiées. Il peut s'agir d'un bâtiment, d'un camion, d'un congélateur, d'un sac, d'un kiosque, d'un banc, d'un mur d'exposition ou même d'un plateau tournant. La mutualisation matérielle répond à des besoins concrets, mais elle s'inscrit aussi dans une logique de mise en commun plus large, ancrée dans des valeurs de collaboration, d'accessibilité et de solidarité. Ces différentes pratiques seront approfondies dans les sections suivantes, qui aborderont les conditions de faisabilité, les effets perçus et les tensions rencontrées dans leur mise en œuvre.

4.1.3.3 Ressources immatérielles

L'ensemble des organismes rencontrés dans cette recherche ont partagé des ressources immatérielles dans leurs démarches de mutualisation. Ces ressources renvoient à des éléments non tangibles, mais essentiels, qui soutiennent la coopération : savoirs pratiques, expertises, outils numériques, référentiels partagés, dispositifs de formation ou encore langages communs. Bien qu'elles soient parfois invisibles ou difficiles à quantifier, ces ressources jouent un rôle déterminant dans la consolidation des projets. Certaines organisations considèrent d'ailleurs que la mise en commun de ce type de ressources constitue en soi une réussite significative de leur démarche.

Dans plusieurs projets (O-C, O-D, O-F, O-M, O-O, O-P), le partage de savoirs pratiques issus de l'expérience quotidienne est au cœur de la dynamique collective. Un exemple concret : « *On ne peut pas mettre de valeur sur quelqu'un qui dit "Ah j'ai changé de packaging, puis depuis que j'ai changé de packaging ça va beaucoup mieux…"* » (O-C). Cet échange informel, hors des circuits de formation traditionnels, permet pourtant un apprentissage direct entre pairs. D'autres soulignent l'importance de mettre en commun les ressources stratégiques, les bons contacts ou les idées testées : « *On mutualise nos références* » (O-P). Ce type de partage, souvent spontané, contribue à alimenter une intelligence collective qui favorise l'adaptation et la réactivité des groupes.

Le transfert d'expertise professionnelle constitue une autre forme importante de mutualisation immatérielle. Les organisations G, H, O et P ont mis en place des dispositifs dans lesquels les compétences

spécifiques de chaque membre sont mobilisées au profit du collectif. Par exemple, « *mutualiser des compétences complémentaires pour accompagner des projets* » (O-G) permet à chaque partenaire de contribuer selon sa force, dans une logique d'interdépendance volontaire. À l'Organisation O, cette transmission se manifeste aussi dans l'accompagnement individualisé : « *Je me suis formée avec eux* » (O-O), montrant que la mutualisation ne concerne pas que des outils ou des postes, mais aussi les apprentissages issus des interactions entre acteur·rice·s. À l'Organisation F, cela passe aussi par du soutien ponctuel entre pairs : « *Mutualisation aussi, c'est être capable d'être de bons conseillers et d'accompagner des projets* » (O-F).

Certaines organisations, comme les organisations B, I, J, K et N, ont investi dans l'élaboration de repères communs, qu'il s'agisse de lexiques, de cadres de valeurs, de langages partagés ou d'outils conceptuels communs. Ces démarches visent à faciliter la collaboration en clarifiant les termes utilisés, en alignant les intentions et en posant les bases d'une compréhension mutuelle. À l'organisation B, ce travail s'est concrétisé par la création d'un lexique distinguant les notions de « mutualisation » et de « partage », afin de mieux définir les contours de la démarche. À l'organisation I, une personne souligne que c'est en participant au projet collectif qu'elle a pu développer les mots et les repères nécessaires pour rendre compréhensible auprès de leurs client·e·s la logique coopérative et les principes sous-jacents à la mutualisation : « *Si je participais pas au projet de micro Coop, même si on est une coop, je n'aurais peut-être pas tout le vocabulaire, puis la structure […] pour vulgariser, puis de le partager avec les clients* » (O-I). Dans d'autres cas, comme les organisations J et K, un travail préalable sur le langage, les outils ou les pratiques a permis de bâtir une culture commune avant même toute formalisation du projet. Ces efforts de clarification ne sont pas accessoires : ils jouent un rôle structurant dans la reconnaissance mutuelle, la fluidité des échanges et la consolidation des démarches collectives.

La mutualisation de ressources immatérielles passe aussi par la création ou l'appropriation collective d'outils numériques, de grilles d'analyse ou de protocoles. Les organisations G, J, K et M ont mis en place des démarches dans lesquelles les outils deviennent les produits d'une intelligence collective. À l'Organisation G, on raconte : « *Développer des outils, développer des façons de travailler ensemble* » (O-G), ce qui illustre une volonté de co-développement. Dans d'autres cas, comme aux organisations J, K et N, il s'agit de combiner des outils déjà existants, de produire des ressources cliniques ou de concevoir des grilles d'analyse à partir d'ateliers collectifs. Ces outils incluent des logiciels de gestion, des guides

méthodologiques, des bases de données partagées ou encore des formulaires de diagnostic sectoriel adaptés aux réalités des milieux.

Plusieurs démarches misent sur la création d'espaces de discussion et d'apprentissage collectif. Les organisations D, G, K, O et Q rapportent avoir organisé ou souhaité organiser des communautés de pratique, des parcours de codéveloppement ou des activités de formation croisée. « *Créer une communauté de pratique ou un espace où on peut échanger* » (O-G) illustre cette volonté de favoriser des échanges horizontaux et continus. À l'Organisation D, les échanges informels jouent aussi un rôle structurant : « *Les discussions informelles peuvent devenir des projets* » (O-D). Ces espaces ne reposent pas toujours sur une structure officielle, mais ils contribuent à renforcer les liens et à enrichir les compétences collectives.

Certaines initiatives incluent une dimension de transfert entre territoires, où des organisations accompagnent leurs pairs pour reproduire un modèle développé localement. À l'organisation F, par exemple, une telle démarche a été amorcée avec un organisme communautaire d'une autre région : « *On a discuté avec un organisme communautaire en Montérégie pour mettre ça en place là-bas* » (O-F). Ce type d'accompagnement s'inscrit dans une logique d'entraide plus que de transaction, et repose sur le partage d'un savoir opérationnel déjà éprouvé. Des dynamiques similaires ont été observées chez les organisations L et Q, où la diffusion passe par le transfert d'expertise, l'appui entre pairs et l'adaptation de pratiques à d'autres contextes.

Enfin, la mutualisation immatérielle inclut aussi la mise en commun de capital relationnel ou stratégique. À l'Organisation E, une demande de subvention a été rédigée collectivement, renforçant la crédibilité de l'initiative : « *Ce n'est pas seulement une demande d'un organisme, mais de trois* » (O-E). À l'Organisation F, le partage d'expérience, de conseils et de contacts est perçu comme une forme essentielle, bien que souvent ignorée, de la mutualisation : « *Ce qu'on ne nomme jamais dans la mutualisation, c'est le partage du savoir, de l'expérience, de nos réussites. C'est aussi référer un consultant ou un autre organisme : ça fait partie de l'approche* » (O-F). Ce type de soutien entre pairs, qui passe par la transmission de connaissances ou par un référencement actif, constitue une ressource précieuse, mobilisée dans une logique de solidarité plutôt que de transaction.

Dans l'ensemble, la mutualisation de ressources immatérielles dans les organismes étudiées se manifeste à travers la mise en commun de savoirs, d'outils, d'expertises et de dispositifs d'apprentissage. Elle repose sur des dynamiques d'ajustement, de confiance et de reconnaissance mutuelle, et constitue un levier important pour faire face à la rareté des ressources, renforcer les capacités collectives et bâtir une culture de collaboration ancrée dans les pratiques quotidiennes. Ces dynamiques, bien qu'informelles ou peu visibles, façonnent en profondeur les trajectoires des projets de mutualisation et leur capacité à évoluer dans la durée.

4.1.3.4 Combinaison de ressources

Finalement, plusieurs projets observés articulent différentes catégories de ressources. Une même démarche peut combiner, par exemple, un poste partagé, des outils numériques communs et l'accès à un local mutualisé. Ces formes combinées permettent une réponse plus intégrée aux besoins, mais exigent également un niveau plus élevé de coordination, de planification et parfois d'innovation organisationnelle.

Plusieurs démarches de mutualisation observées dans cette recherche combinent différentes catégories de ressources, souvent de manière imbriquée, rendant leur séparation difficile. Cette combinaison se manifeste par la mise en commun simultanée de ressources humaines, matérielles et immatérielles, dans des configurations souples ou intégrées. Ces formes hybrides permettent de répondre de manière plus fine et ajustée aux besoins des organisations participantes, en croisant, par exemple, la disponibilité d'un poste partagé avec l'usage d'outils numériques communs ou l'accès à un espace mutualisé.

Certains projets s'appuient sur une fusion complète, qui entraîne une mutualisation intégrale des ressources. L'Organisation A illustre cette dynamique avec la création d'un nouvel organisme « *issu de la mise en commun de l'expertise, du capital financier, du capital humain* » (O-A). La forme adoptée repose sur une intégration totale des structures, des budgets et des relations aux bailleurs de fonds, nécessitant une refonte complète de la gouvernance et une coordination stratégique accrue. Cette approche permet de renforcer la capacité d'action, mais elle exige également un alignement profond des cultures organisationnelles.

D'autres projets mettent en place des arrangements combinés plus souples, reposant sur des plateformes mutualisées ou des regroupements sectoriels. Dans l'organisation B, un réseau d'organismes partageant

une mission alimentaire a mis en place un modèle dans lequel s'articulent le partage d'équipements, l'usage d'une plateforme numérique commune, des expertises professionnelles et une gouvernance partagée. Cette mutualisation logistique et de production implique à la fois des ressources humaines spécialisées, du matériel collectif et des outils de coordination intégrés. Ce type de configuration permet de répondre à des besoins croisés tout en renforçant la capacité d'action collective.

Certains projets, comme ceux observés chez l'Organisation C et l'Organisation N, s'inscrivent dans une logique de mutualisation circulaire et systémique, où chaque ressource mobilisée est pensée en interaction avec les autres. L'Organisation C décrit un écosystème dans lequel « *les deux entreprises deviennent intimement liées… ils vont en vendre à notre élevage d'insectes, à notre champignonnière* » (O-C). Cette dynamique repose sur des échanges croisés de matières, de savoirs, de services et de personnel entre entreprises, dans une logique d'économie circulaire territorialisée. Le modèle coopératif commun et les lieux partagés, comme un café collectif, agissent à la fois comme points de repère concrets et comme espaces informels de coordination et de dialogue : « *Les discussions de corridor sont incroyablement importantes […] on a un petit café à volonté ici qui devient un lieu d'échange* » (O-C). Ces configurations renforcent la porosité entre les dimensions matérielles, immatérielles et sociales.

Dans plusieurs cas, la mutualisation combinée prend appui sur un lieu partagé pensé comme un espace de vie collective et de coordination informelle. À l'Organisation D, l'objectif était « *de rassembler sous un même toit plusieurs organismes […] d'avoir des loyers à moindre coût, partager des services, puis aussi […] faire émerger des projets* » (O-D). L'espace physique devient ainsi un vecteur de culture organisationnelle partagée, et la grande cuisine commune permet de « faire des rencontres entre groupes dans un seul endroit » (O-D). La gestion financière, la coordination humaine et les valeurs sous-jacentes y sont étroitement imbriquées : « *On est autonomes financièrement, mais on s'est organisés pour que ça reste accessible* » (O-D). Ailleurs, une structure met à disposition des locaux avec une tarification modulée selon les moyens des groupes utilisateurs : « *Le fait que toi, tu payes plus cher, ça aide le petit qui paye moins cher* » (O-P). Dans un autre projet, la logistique mutualisée repose aussi sur un point de rencontre physique et l'usage commun de camions : « *On se donne toujours un point de rencontre […] on se partage aussi la logistique […] on a 2 camions* » (O-N). Ces exemples montrent que les espaces partagés ne sont pas seulement des infrastructures matérielles, mais deviennent des lieux de coordination, de socialisation et de solidarité organisationnelle.

Les formes de mutualisation combinée s'accompagnent parfois de dispositifs institutionnels complexes. L'Organisation F a mis en place une fiducie d'utilité sociale qui permet de gérer à la fois les finances, les ressources humaines et les espaces pour d'autres projets collectifs : « *On a accepté d'être fiduciaire […] on en a peut-être 17 ou 18 projets […] on gère les finances, les salaires* » (O-F). Ce modèle articule des dimensions juridiques, comptables, relationnelles et de soutien. Il est complété par des fonctions de mise en réseau et de transfert de connaissances : « *Ce qu'on n'appelle pas souvent la mutualisation : faire des références, du réseautage, du soutien* » (O-F), montrant que la mutualisation peut aussi inclure des capacités d'agir partagées et difficilement classables.

La dimension combinée de la mutualisation se manifeste dans des projets où plusieurs types de ressources sont intégrés dans un même dispositif. C'est le cas de l'Organisation H, qui met en place un service de ressources humaines partagé entre plusieurs entités, reposant à la fois sur la mise à disposition de personnel, sur le transfert d'expertise et sur un accompagnement adapté aux réalités de chaque organisme. « *À chacune des entités, faut se mouler à la façon de faire (...) à la mission* » (O-H). Ce modèle conjugue des ressources humaines, un savoir-faire professionnel et une souplesse organisationnelle : « *La personne est là, elle amène son bagage* » (O-H). Le projet prévoit d'ailleurs l'élargissement à d'autres domaines comme la communication ou la comptabilité, renforçant la logique d'un dispositif intégré mobilisant à la fois des expertises humaines et des compétences techniques.

Certaines initiatives visent une intégration souple mais cohérente de plusieurs ressources via des outils collaboratifs. Le projet de l'Organisation Q repose sur une démarche de mutualisation qui « *développe des compétences de gestion collective* » (O-Q) et mobilise simultanément des ressources matérielles (inventaire partagé), humaines (équipe en place) et immatérielles (systèmes de gestion, principes d'autogouvernance). La mutualisation est perçue comme un levier pour renforcer les capacités collectives, tout en s'ancrant dans une gouvernance partagée et une dynamique d'écosystème régional : « *Ce projet développe des compétences de gestion collective* » (O-Q).

Enfin, d'autres projets combinent plusieurs types de ressources dans des dispositifs mutualisés articulés autour de plateformes numériques ou de regroupements sectoriels. Dans un des cas observés, un réseau d'organismes partageant une mission alimentaire a mis en place un modèle dans lequel s'articulent le partage d'équipements, l'usage d'une plateforme numérique commune, des expertises professionnelles et une gouvernance partagée : « *réseau d'organismes traiteurs sociaux* » (O-B). Cette mutualisation

logistique et de production implique à la fois des ressources humaines spécialisées, du matériel collectif et des outils de coordination intégrés. Ce type de configuration permet de répondre à des besoins croisés tout en renforçant la capacité d'action collective. Ces formes combinées, aux configurations variées, soulèvent des questions d'organisation concrète et de logiques d'action, qui seront analysées plus en détail dans la section suivante.

4.1.4 Organiser la mutualisation : lecture transversale des démarches étudiées

Après avoir analysé la diversité des projets de mutualisation sous l'angle de leur ampleur, de leur ancrage, de leur temporalité et de leur niveau de formalisation, cette section propose un changement de focale. Les sections précédentes ont permis de documenter les formes concrètes observées dans les projets étudiés, les dimensions transversales qui les caractérisent, ainsi que les ressources mises en commun. Il s'agit maintenant de reprendre ces matériaux dans une lecture transversale, afin de mieux comprendre comment les démarches s'organisent. Autrement dit, cette section ne revient pas sur les formes une à une, mais cherche plutôt à faire ressortir des logiques plus générales d'organisation à partir des cas étudiés. Elle examine plus précisément comment la mutualisation s'organise sur le plan organisationnel, juridique ou fonctionnel : création de nouvelles structures, mise en place d'outils communs, ententes plus ou moins formelles, portage administratif, etc.

Loin de constituer des choix uniquement techniques, ces formes traduisent des manières de faire collectif adaptées aux réalités du terrain. Certaines démarches restent relativement informelles, d'autres se dotent de mécanismes de coordination ou de structures juridiques, et plusieurs projets naviguent entre ces pôles, dans des configurations hybrides ou évolutives.

En s'appuyant sur les cas documentés, la section propose ainsi une lecture transversale des démarches étudiées, en portant une attention particulière aux logiques d'action et aux configurations de gouvernance qui les soutiennent.

4.1.4.1 Logiques d'action et niveaux d'intégration organisationnelle

L'analyse transversale des dix-sept cas étudiés révèle que les projets de mutualisation s'organisent selon deux grandes logiques d'action, qui correspondent à des niveaux d'intégration organisationnelle différenciés. Les formes concrètes présentées en 4.1.1 ne correspondent pas à une seconde série de

catégories parallèles à celles de la figure 4.1. Elles désignent des dispositifs, arrangements ou supports observés dans les projets étudiés. Les logiques d'action présentées ici relèvent d'un autre niveau de lecture : elles servent à regrouper transversalement les démarches selon la manière dont elles s'organisent, qu'il y ait création d'une structure mutualisée ou coordination entre organisations existantes. Ainsi, des formes comme le développement d'outils numériques ou la mise en commun d'infrastructures matérielles ne constituent pas en elles-mêmes une logique d'action distincte : elles peuvent s'inscrire dans l'une ou l'autre des deux logiques selon la manière dont elles sont portées. Cette lecture transversale s'est dégagée de façon inductive, à partir de l'analyse fine des verbatim : en portant attention à qui porte le projet, s'il y a création ou non d'une nouvelle entité, aux responsabilités juridiques, aux types d'engagements entre les organisations, ainsi qu'aux verbes et expressions utilisés par les personnes interviewées (ex. : « créer », « fusionner », « porter », « s'entendre », « se joindre », « partager »), deux grands ensembles cohérents ont émergé.

La première logique est celle de la création d'une structure mutualisée, entendue comme la mise en place d'une entité juridique nouvelle (OBNL, coopérative, entreprise d'économie sociale ou fiducie) conçue explicitement pour porter le projet de mutualisation. Cette logique implique un niveau d'intégration élevé : les membres fondateurs délèguent une partie de leurs fonctions, ressources ou responsabilités à une structure commune. Cela peut prendre la forme d'une nouvelle coopérative (organisme C), d'un OBNL (D), d'un organisme national (B), d'une fiducie structurée (F), ou encore d'une entreprise collective (N). Dans ces cas, les personnes parlent de « créer une structure », de « bâtir une équipe », de « mettre sur pied une organisation », de « structurer un projet », ou encore de « formaliser des ententes ». Par exemple, l'organisme C exige que tout nouveau membre présente un « plan de synergie », soulignant l'intégration stratégique dès l'adhésion. Le cas de l'organisme N montre comment cinq MRC ont utilisé un financement commun pour « réfléchir une nouvelle structure » : une entreprise d'économie sociale avec gouvernance propre et personnel dédié. Certains projets vont plus loin encore, en fusionnant entièrement plusieurs entités existantes dans une seule organisation, comme c'est le cas des organismes A, J et L. Ces acteur·rice·s utilisent des expressions comme « on a fusionné », « les anciennes coopératives n'existent plus », ou « on a créé une nouvelle entité », indiquant une intégration organisationnelle complète.

La seconde logique est celle de la coordination entre organisations existantes, où la mutualisation s'effectue sans création d'entité juridique nouvelle. Les partenaires conservent leur autonomie et mettent en place des mécanismes de collaboration, comme le partage de ressources, l'embauche conjointe, la

coordination de services, des comités ou des ententes, souvent portés par une structure déjà existante ou un organisme pivot. Dans ces cas, les personnes parlent plutôt de « s'entendre », de « faire ensemble », de « coanimer », de « se greffer à un projet », de « travailler en partenariat » ou de « soutenir une démarche ».

Certaines démarches relèvent d'une coordination structurée, où la mutualisation est portée par une organisation pivot ou une structure existante. Sans créer de nouvelle entité juridique, ces projets reposent sur des mécanismes formels de collaboration : comités de pilotage, plateformes numériques, ressources partagées ou ententes encadrées. Cette structuration permet d'assurer la continuité, la répartition des rôles et un certain degré de formalisation entre partenaires. Plusieurs organisations illustrent cette approche. L'organisme H a développé un service mutualisé en ressources humaines porté par la CDC locale, qui embauche une ressource et facture les organismes selon un nombre d'heures convenu : « *c'est la CDC qui me paie, mais elle refacture les organismes* ». L'organisme P gère un centre de services mutualisés à l'interne, sans que les groupes bénéficiaires n'en deviennent membres ou partenaires juridiques. L'organisme Q joue un rôle de coordination pour mutualiser les inventaires de plusieurs compagnies culturelles, tout en laissant la propriété des objets aux organisations participantes. L'organisme E, de son côté, repose sur une entente tripartite structurée entre institutions muséales pour le partage de personnel, sans création d'une entité commune. L'organisme G a formé un consortium professionnel coordonné par un comité multipartite, soutenu par une ressource externe dédiée. L'organisme M, quant à lui, mobilise une structure nationale existante pour animer des projets mutualisés, en s'appuyant sur des comités de coordination, des plateformes partagées et des outils développés collectivement. Enfin, l'organisme O combine un babillard numérique et un parcours d'accompagnement structuré pour appuyer des initiatives locales, avec un rôle affirmé de coordination, de financement et d'animation, en collaboration avec l'économie sociale régionale.

Certaines démarches relèvent d'une coordination souple, c'est-à-dire une mise en commun sans structure formelle ni portage centralisé. La coopération repose surtout sur des liens de confiance, des ajustements entre partenaires et des ententes adaptées à chaque situation. C'est le cas des organismes I et K, où la mutualisation repose avant tout sur des liens de confiance, une volonté d'agir ensemble et des ententes ajustées à chaque contexte. L'organisme I participe à un comité sectoriel rattaché au Réseau COOP, dans lequel les décisions sont prises collectivement, sans délégation formelle d'autorité ni structure dédiée. L'organisme K privilégie une mutualisation fondée sur les affinités : les projets sont développés

conjointement et les ressources partagées, mais chaque organisation conserve son autonomie, sans chercher à formaliser une structure collective ou à établir un portage centralisé.

Ces configurations traduisent une logique de coopération souple et partagée, où ce sont les liens de confiance, la flexibilité et les ententes adaptées à chaque situation qui prennent le pas sur la mise en place de structures formelles. Elles montrent que la coordination ne passe pas toujours par un modèle centralisé : elle peut aussi se développer à travers des pratiques construites collectivement, sans hiérarchie fixe, et qui peuvent évoluer ou se réajuster au fil du temps.

Certaines situations présentent des traits hybrides. Par exemple, les organismes G et Q envisagent la création d'une entité propre à plus long terme, ou testent des outils et pratiques qui pourraient évoluer vers une structure formelle. Ces cas se situent à la frontière entre coordination avancée et création potentielle, mais tant qu'aucune structure n'est incorporée, ils relèvent toujours de la logique de coordination. Il est donc possible d'observer un gradient d'intégration, mais le critère déterminant pour distinguer les deux logiques reste la création effective ou non d'une entité mutualisée.

Certains parcours témoignent toutefois d'une évolution d'une logique d'action à une autre, soulignant que la mutualisation peut s'inscrire dans des trajectoires progressives, parfois ponctuées de réajustements ou de ruptures. Le cas de l'organisme A est particulièrement révélateur à cet égard. Au départ, les partenaires avaient amorcé une coordination volontaire, centrée sur le partage d'un lieu et la volonté de collaborer : « *on était plusieurs organismes à occuper le même bâtiment, on avait envie de mutualiser certains services, mais chacun gardait sa structure* ». Il s'agissait alors d'une logique de coordination, marquée par la cohabitation, des ententes informelles et des discussions exploratoires sur les possibilités de mutualisation. Avec le temps, les limites de cette configuration sont devenues plus visibles (difficultés de gouvernance, dispersion des ressources), et un mouvement vers la création d'un OBNL commun a été initié : « on a commencé à penser à une structure commune, on voulait formaliser ce qu'on faisait déjà ensemble ». Une nouvelle organisation à but non lucratif a alors été mise sur pied, avec gouvernance partagée et missions redéfinies. Finalement, ce processus a abouti à une fusion complète, avec la dissolution des structures d'origine : « *on a décidé de ne pas juste créer une structure, mais de fusionner nos organisations dans cette nouvelle entité. Aujourd'hui, les anciennes structures n'existent plus* ». Ce passage progressif, allant de la coordination informelle à la création d'une structure partagée, puis à la fusion intégrale, illustre comment la mutualisation peut évoluer en fonction des besoins, des

apprentissages collectifs et des leviers disponibles. Il montre aussi que les logiques d'action ne sont pas figées, mais s'inscrivent dans des dynamiques temporelles et stratégiques, parfois initiées par des contraintes, parfois par des opportunités.

Ce double ancrage, que ce soit dans la création ou dans la coordination, permet de mieux saisir les dynamiques de transformation organisationnelle que suppose la mutualisation. La logique de création semble mobilisée lorsque les acteurs partagent une vision commune forte, disposent d'un soutien externe (financement, accompagnement) et cherchent à institutionnaliser une réponse structurante à des besoins partagés. Elle permet de stabiliser des relations, de porter collectivement des risques, et de générer de nouvelles capacités organisationnelles. Toutefois, elle demande aussi un haut niveau d'engagement, une gouvernance partagée, et une capacité à composer avec des enjeux d'identité et de pouvoir.

À l'inverse, la coordination est souvent choisie pour sa souplesse, sa rapidité de mise en œuvre et sa capacité à respecter l'autonomie des partenaires. Elle est particulièrement adaptée dans des contextes où les relations sont encore en construction, où les moyens sont limités, ou lorsque les objectifs poursuivis nécessitent de préserver une certaine agilité. La mutualisation par coordination peut ainsi fonctionner comme un espace d'expérimentation relationnelle, où les acteur·rice·s testent leur capacité à collaborer avant de franchir, ou non, un seuil d'intégration plus élevé.

Enfin, le fait que plusieurs cas relèvent d'une coordination distribuée, sans portage central, souligne que la mutualisation n'est pas nécessairement synonyme de consolidation ou de formalisation. Elle peut aussi s'ancrer dans une logique de coopération souple, voire éphémère, répondant à une logique de « faire avec » plutôt que de « faire ensemble durablement ». Cette pluralité des formes et des niveaux d'intégration montre que la mutualisation n'est pas un modèle unique, mais un répertoire de possibilités que les organisations activent selon leurs contraintes, leurs valeurs et leurs trajectoires.

4.1.4.2 Représentations visuelles des configurations de mutualisation

Pour compléter la lecture transversale présentée dans la section précédente, deux figures ont été élaborées afin de représenter visuellement les configurations organisationnelles recensées dans les cas étudiés. Ces figures ne proposent pas une nouvelle classification des démarches, mais offrent plutôt une manière de visualiser les regroupements dégagés à partir des logiques d'action et des formes de

gouvernance présentées en 4.1.4.1. Elles permettent de situer les projets les uns par rapport aux autres et de faire ressortir certaines régularités ou tensions transversales.

La première figure présente un continuum du niveau d'intégration organisationnelle, allant de la coordination souple à la fusion complète. Chaque projet y est positionné selon la logique d'action dominante identifiée, soit la coordination ou la création, la fusion étant ici considérée comme une forme poussée de création impliquant la disparition des structures d'origine. Le positionnement repose sur la forme juridique adoptée ou non, le degré de structuration collective, la présence d'une entité mutualisée et les types d'engagements entre les partenaires. Cette lecture suggère que plusieurs projets s'inscrivent dans des zones intermédiaires, que ce soit par choix, par expérimentation ou en raison des conditions propres à leur contexte de mise en œuvre. La figure 4.1 ne reprend pas l'ensemble des formes concrètes présentées en 4.1.1. Elle situe plutôt les cas selon la logique d'action dominante qui organise la démarche, de la coordination souple à la fusion complète.

Figure 4.1 – Continuum des logiques d'action et du niveau d'intégration

Coordination souple	Coordination structurée	Création d'une structure	Fusion complète
I K	H O E G Q P M	D F B C N	A J L

Cette figure positionne les cas le long d'un spectre allant de la coordination souple à la fusion complète. Elle reflète le niveau d'intégration organisationnelle mis en œuvre dans chaque projet, à partir des formes identifiées dans les verbatim. Les formes concrètes recensées en 4.1.1, comme le développement d'outils numériques, la mise en commun d'infrastructures matérielles ou les mécanismes de pilotage, ne correspondent pas à des positions fixes dans ce continuum. Elles peuvent être mobilisées dans des démarches relevant de la coordination comme de la création, selon la manière dont elles sont portées, combinées et institutionnalisées dans chaque projet.

Pour affiner cette lecture, une seconde figure croise deux dimensions : le niveau d'intégration organisationnelle, allant de la coordination souple à la fusion complète (en ligne), et la forme de

gouvernance, entendue ici comme la manière dont les responsabilités sont assumées dans la conduite des projets mutualisés (en colonne). Trois logiques de gouvernance ont été dégagées à partir de l'analyse des cas : la gouvernance centralisée, la gouvernance partagée dans une structure dédiée, et la gouvernance horizontale.

La gouvernance centralisée désigne les configurations dans lesquelles un seul organisme assume la coordination pour l'ensemble du projet mutualisé, en concentrant les responsabilités de gestion, de suivi et parfois de représentation. C'est le cas de F, où la fiducie collective est administrée par un comité restreint de fiduciaires, ou de P, où un organisme unique porte un centre de services commun. Le cas de L, issu d'une fusion régionale, témoigne également d'une centralisation des fonctions décisionnelles dans une logique de consolidation.

La gouvernance partagée dans une structure dédiée renvoie aux situations où plusieurs partenaires participent à la gouvernance d'une entité formellement constituée pour porter la mutualisation (OBNL, coopérative, fiducie ou métaorganisation). Cette forme repose sur une répartition des responsabilités à l'intérieur d'une structure dotée d'un mandat clair. A incarne cette forme avec une nouvelle organisation cogérée née d'une fusion complète. D, B et N illustrent aussi cette logique, à travers la création d'un OBNL immobilier, d'une métaorganisation nationale ou d'une entreprise collective interterritoriale. H met en œuvre une coordination partagée via la CDC locale, tandis que Q agit comme organisme pivot, assumant certaines fonctions de pilotage tout en collaborant avec les groupes bénéficiaires.

Enfin, la gouvernance horizontale s'observe dans des démarches où les décisions sont prises de manière horizontale, sans qu'il n'existe de structure unique ou de portage exclusif. Elle repose sur des ententes entre pairs, des comités informels ou une animation partagée entre les membres. C fonctionne selon cette logique à travers une coopérative de solidarité à gouvernance collective, où chaque membre propose un plan de synergie et participe aux décisions. G, I, K, E et M mettent en place des comités de coordination ouverts, des communautés de pratique ou des groupes sectoriels autogérés. K et E privilégient des modalités fondées sur la confiance et les affinités, sans centralisation du pouvoir. L'organisme J incarne une forme de cogestion née d'une fusion coopérative. Enfin, O joue un rôle actif dans la structuration de projets territoriaux, l'animation d'espaces de concertation et la mise en place d'outils numériques, dans une logique de gouvernance collective ancrée localement.

Le positionnement des cas dans la figure 4.2 repose sur une lecture croisée des verbatim issus des entretiens. Plusieurs éléments ont été pris en compte pour attribuer à chaque projet une logique de gouvernance et un niveau d'intégration :

- les expressions utilisées par les personnes interviewées (ex. : « on gère le projet », « tout le monde décide ensemble », « chacun garde son autonomie ») ;
- les mécanismes de gouvernance évoqués, tels que des comités, des dispositifs de portage, des modalités de cogestion ou des formes d'animation partagée ;
- la présence ou non d'un organisme pivot ou d'une structure juridique propre ;
- la manière dont les responsabilités sont réparties entre les partenaires dans la gestion, la planification ou le suivi du projet mutualisé.

Contrairement à la figure 4.1, qui situe les cas dans un continuum général d'intégration, la figure 4.2 cherche à préciser la manière dont ces démarches sont gouvernées. Les formulations placées dans les cellules ne désignent donc pas de nouvelles formes de mutualisation autonomes, mais servent à rappeler, de manière synthétique, la configuration dominante retenue pour situer chaque cas dans le croisement entre intégration et gouvernance.

Cette lecture met en évidence que des projets présentant un niveau d'intégration organisationnelle similaire peuvent adopter des formes de gouvernance très différentes. Par exemple, certains cas faiblement intégrés, comme G, I ou K, s'appuient sur des dynamiques de gouvernance horizontale fondées sur la collaboration entre pairs, la confiance et l'adaptation. À l'inverse, des initiatives comme F, P ou L concentrent la gestion et les responsabilités dans une organisation pivot ou un groupe restreint, illustrant une gouvernance centralisée. D'autres cas, tels que C ou M, conjuguent un haut niveau d'intégration avec une gouvernance horizontale, reposant sur des mécanismes participatifs et la co-construction entre membres.

Figure 4.2 Croisement des logiques d'action et des formes de gouvernance.

	Coordination souple	Coordination structurée	Création de structure	Fusion
Gouvernance centralisée		O-F, O-P		O-L
Gouvernance partagée dans une structure dédiée		O-H, O-Q	O-B, O-D, O-N	O-A
Gouvernance horizontale	O-I, O-K	O-E, O-G, O-O, O-M	O-C	O-J

Cette figure croise deux dimensions : le niveau d'intégration organisationnelle, qui va de la coordination souple à la fusion complète, et la forme de gouvernance adoptée dans chaque projet, qu'elle soit centralisée, partagée dans une structure dédiée ou horizontale. Elle permet de visualiser la diversité des combinaisons observées dans les cas étudiés.

En somme, les deux figures permettent de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre dans les projets de mutualisation. La première illustre les différents niveaux d'intégration organisationnelle, de la coordination souple à la fusion complète. La seconde met en lumière la diversité des formes de gouvernance mobilisées, qu'elles soient centralisées, partagées dans une structure dédiée ou horizontales. Leur croisement fait ressortir la variété des configurations possibles, y compris parmi des projets situés à un même niveau d'intégration. Elles révèlent également des tensions ou des points d'arbitrage importants pour les groupes qui envisagent une démarche mutualisée. Entre le souci de stabilité et la volonté de souplesse, entre la recherche d'efficacité et l'exigence d'horizontalité, chaque configuration représente un équilibre particulier.

4.2 Ce qui fait démarrer les projets : intentions et déclencheurs

Les démarches de mutualisation observées dans cette recherche ne surgissent pas de manière spontanée ou linéaire. Elles s'inscrivent généralement dans un processus graduel, où l'intérêt pour le partage des ressources précède souvent leur mise en œuvre concrète. Cet intérêt initial se manifeste par des discussions internes, des échanges informels ou une curiosité pour des pratiques inspirantes. Pourtant, dans la majorité des cas, cette disposition favorable ne suffit pas à enclencher une démarche structurée.

L'analyse des projets étudiés montre qu'un élément déclencheur, une opportunité, une crise, une pression externe ou une recomposition organisationnelle, joue fréquemment un rôle catalyseur. C'est cet événement, souvent contextuel, qui transforme une intention en action, en rendant la démarche non seulement souhaitable, mais possible, nécessaire ou stratégique. À l'inverse, certains projets plus rares s'ancrent dès le départ dans une vision partagée, une posture politique ou une culture organisationnelle qui suffit à mettre en mouvement la dynamique collective.

Cette section propose d'explorer ce qui fait démarrer les projets de mutualisation. Elle s'ouvre sur les intentions initiales qui motivent les organisations à envisager la mise en commun de ressources, même avant qu'un projet concret ne soit lancé. Elle examine ensuite les déclencheurs, ces événements ou situations qui créent une ouverture vers l'action. Enfin, elle met en lumière quelques cas où la volonté partagée suffit à amorcer la démarche, sans impulsion externe.

4.2.1 Ce qui motive les démarches : des intentions présentes avant l'action

Dans la grande majorité des cas étudiés, l'idée de mutualiser ne surgit pas spontanément au moment du démarrage. Elle émerge plutôt en amont, dans un ensemble de réflexions, de constats, de valeurs ou de discussions déjà présents dans les organisations. Les deux entretiens menés auprès d'organisations d'accompagnement se distinguent à cet égard, puisqu'ils ne renvoient pas à l'émergence d'une démarche propre à leur organisation, mais à une lecture plus transversale des motivations observées dans les projets qu'elles soutiennent. Avant même que des projets concrets ne soient mis en place, plusieurs personnes rencontrées indiquent qu'elles pensaient à la mutualisation, échangeaient avec des partenaires ou observaient ce qui se faisait ailleurs. Ces démarches ne naissent donc pas de rien, mais s'inscrivent dans un environnement d'idées et de préoccupations partagées.

Pour mieux comprendre ce qui oriente ces démarches dès le départ, l'analyse s'est attachée à repérer les intentions exprimées avant la mise en œuvre. Il ne s'agissait pas seulement d'identifier un besoin immédiat, mais de comprendre ce qui rendait la mutualisation pensable, souhaitable ou pertinente pour les personnes impliquées. À travers les récits recueillis, certaines logiques revenaient avec insistance, formulées de manière plus ou moins explicite selon les cas.

Les catégories de motivations proposées ici n'ont pas été définies à l'avance. Elles ont émergé progressivement, en croisant les entretiens et en repérant des régularités dans les discours. Des groupes d'idées ont été constitués à partir de cette lecture, regroupant des motivations similaires autour de pôles thématiques. Ce travail inductif a permis de dégager trois grandes logiques, qui structurent les intentions exprimées au moment où les démarches de mutualisation commencent à se dessiner.

La première regroupe les cas où la mutualisation est pensée comme une réponse à un manque : de ressources humaines, matérielles, financières ou organisationnelles. La deuxième rassemble les démarches portées par des valeurs fortes, où la mutualisation est envisagée comme une continuité logique d'une identité collective, qu'elle soit coopérative, communautaire ou engagée socialement. La troisième met en évidence une volonté explicite de construire quelque chose ensemble, que ce soit un projet commun, un écosystème structuré ou une nouvelle façon d'agir collectivement.

Ces trois registres ne sont pas exclusifs. Ils peuvent se croiser ou se renforcer mutuellement. Mais ils permettent de mieux comprendre les points d'ancrage qui soutiennent les démarches de mutualisation, en amont de leur déclenchement concret. Le tableau suivant propose une synthèse de ces motivations initiales, telles qu'elles ont été repérées à travers les projets étudiés.

Tableau 4.2 Motivations initiales repérées dans les démarches de mutualisation

Catégorie de motivation	Description
Manque de ressources	Mutualisation pensée comme réponse à une incapacité à répondre seul aux besoins : manque de personnel, d'espace, d'équipement ou de financement.

Valeurs et aspirations collectives	Volonté d'incarner des principes d'action partagés tels que la solidarité, la justice sociale, la responsabilité collective ou le féminisme.
Volonté de structuration collective	Désir de faire plus ou mieux ensemble, de renforcer un écosystème, de structurer une réponse commune ou d'innover collectivement.

La première catégorie explorée concerne les situations où la mutualisation est pensée comme une réponse directe à un manque de ressources.

4.2.1.1 Manque de ressources

Dans plusieurs cas, c'est le constat d'un manque de ressources qui amorce une réflexion collective sur la possibilité de mutualiser. Ce manque peut concerner des ressources humaines, matérielles ou financières, et il est souvent perçu comme un frein à l'action, mais aussi comme un point de départ pour imaginer des solutions partagées. Il ouvre un espace de dialogue entre organisations confrontées à des contraintes similaires et crée une première impulsion à penser autrement l'organisation des ressources.

Un regroupement informel d'organismes (organisme B) s'est constitué autour d'enjeux matériels communs, notamment des limites d'accès aux équipements et des constats de sous-utilisation sur le territoire. Ces rencontres ont permis d'initier une réflexion entre différents organismes parfois en position de compétition, mais partageant des missions et des réalités de terrain comparables. L'idée de mutualiser certains équipements a émergé dès ces premiers échanges : « *Une des opportunités qui était sortie sur la table à l'époque, c'était de se dire, Ah ben les équipements, c'est un enjeu […] il y en a sans doute qui sont sous-utilisés. Ça pourrait être intéressant d'en partager* » (O-B).

En parallèle, le groupe reconnaissait des freins matériels importants à leur développement, tels qu'un manque de capacités internes et des équipements peu accessibles. Cette reconnaissance partagée a amorcé une réflexion sur la mutualisation d'équipements entre différents organismes. L'organisme N, s'est inscrit dans une démarche interterritoriale visant à améliorer la sécurité alimentaire. L'absence de cuisine de transformation et de personnel pour la faire fonctionner a alimenté une réflexion commune sur les

conditions logistiques nécessaires à la mise en place d'une réponse collective : « *Elle avait des enjeux d'opération. Ok de ne pas avoir de cuisine, de transformation alimentaire et du personnel pour la transformer* » (Org. N). De son côté, l'organisme C s'est appuyé sur une étude territoriale révélant que l'accès à des locaux adéquats et abordables constituait un obstacle majeur au développement de l'agriculture urbaine commerciale. Ce diagnostic partagé a suscité une volonté explicite de créer ensemble une solution structurée : « *Le laboratoire sur l'agriculture urbaine en 2018 avait mené une étude qui démontrait que le premier frein pour l'établissement de l'agriculture urbaine commerciale sur le territoire montréalais était l'accès à des locaux abordables et adéquats* » (O-C).

Dans d'autres cas, la réflexion est née d'un besoin exprimé directement par les membres d'un regroupement, comme pour l'organisme H, où l'absence de services en ressources humaines a motivé une recherche de solutions communes. L'organisme F, pour sa part, a observé que plusieurs initiatives locales de concertation n'avaient pas les moyens de se structurer. Cette observation a nourri une réflexion sur les formes de soutien et de mise en commun possibles. L'organisme L, quant à lui a signalé que le recul du nombre de donateurs, combiné à une concentration des contributions dans les grands centres urbains, créait un déséquilibre pour les régions. Ce contexte financier défavorable a nourri une réflexion sur la mutualisation comme réponse collective à une perte de capacité locale. Cette réflexion s'accompagnait aussi d'un constat de redondance dans les efforts et d'un manque généralisé de ressources, qui a conduit à envisager le partage de certaines fonctions : « *On répétait à peu près les mêmes choses […] on avait pas suffisamment de ressources […] on pourrait embaucher des ressources communes* » (org. L). Enfin, dans le secteur culturel, l'organisme O souligne que la précarité du milieu a suscité un questionnement sur la possibilité de mobiliser et partager les ressources existantes.

Dans l'ensemble, ces situations montrent comment un besoin partagé peut enclencher une dynamique de questionnement et faire émerger l'idée d'une mutualisation. Le manque de ressources agit alors comme un moteur de réflexion, un point d'ancrage pour imaginer des formes d'organisation plus collectives.

4.2.1.2 Valeurs et aspirations collectives

Dans tous les cas sauf deux, les personnes rencontrées ont indiqué que les organisations exprimaient un intérêt ou une curiosité pour la mutualisation avant même de lancer concrètement leur projet. Cet intérêt ne surgissait pas de nulle part, il s'enracinait souvent dans un ensemble de valeurs partagées déjà bien présentes au sein des organisations. Ces valeurs ne sont pas seulement des principes affichés, elles

structurent les pratiques, orientent les collaborations et motivent des réflexions sur le partage des ressources, souvent bien en amont d'un passage à l'action. La mutualisation était ainsi envisagée comme une continuité logique de l'identité organisationnelle, une manière de donner du sens à l'action collective.

Certaines organisations considèrent la mutualisation non pas comme une solution ponctuelle, mais comme une continuité naturelle de leur mission sociale ou de leur structure coopérative. Pour l'organisme F, elle fait écho à une culture du partage profondément ancrée dans ses pratiques : « *Ça fait 34 ans dans l'organisation, ça fait partie de mes valeurs, d'être capable de maximiser les espaces, le matériel, de mettre en contact les gens, la concertation* » (org. F). Leur implication dans un projet de mutualisation de fiducie découle d'un mode de fonctionnement déjà en place, porté par une posture organisationnelle axée sur le partage. Du côté de l'organisme G, l'intérêt pour la mutualisation est porté par une volonté explicite de transformation sociale dans le domaine du logement social et communautaire. Cette volonté, en cohérence avec leur identité coopérative, s'est exprimée bien avant le démarrage concret du projet. La mutualisation s'inscrit ici dans une réflexion de fond sur les manières d'agir collectivement et de faire évoluer les pratiques en fonction de leurs valeurs. L'organisme I exprime une perspective similaire. Pour eux, mutualiser ne représente pas une nouveauté, mais la poursuite d'un engagement collectif de longue date : « *Depuis le début, tu sais, on a formé une coop parce que le fait de partager, que ça soit équitable et le fait de collaborer avec les autres, c'est comme ça, ça toujours été pour nous, vraiment important.* » (O-I). Ici, ce sont les valeurs déjà présentes dans l'organisation qui ont contribué à orienter et soutenir la décision de se lancer dans une démarche de mutualisation. L'organisme K évoque aussi ses valeurs fondatrices, telles que « *cocréation, courage, humanité, souplesse* » (O-K), comme des repères qui ont naturellement ouvert la voie à la mutualisation. Celle-ci n'est pas perçue comme une stratégie externe ou imposée, mais comme un prolongement de leur manière d'être et de faire ensemble. Enfin, dans le cas de l'organisme P, l'idée de mutualiser faisait partie des intentions initiales. Comme l'exprime la personne rencontrée : « *C'était dans l'ADN [...] depuis le début de créer une mutualisation de ressources » et « C'était le rêve [...] d'avoir des ressources partagées*. » (O-P). Ici, la mutualisation est pensée comme une manière de concrétiser les valeurs qui ont présidé à la fondation de l'organisation. Même avant de se lancer dans un projet structuré, ces valeurs étaient déjà là, et la mise en commun apparaissait comme une façon cohérente de les incarner.

L'idée de la mutualisation peut aussi émerger d'une logique de redevabilité collective ou éthique, particulièrement en ce qui concerne l'usage de ressources financées par des fonds publics. Deux

organismes ont explicitement nommé cette perspective lors des entretiens. Pour l'organisme F, issu du milieu communautaire, le partage est perçu comme une responsabilité sociale : « *L'organisme ne nous appartient pas, [il] appartient à tout le monde* » (O-F). Cette conception collective de la propriété et de la mission repose sur des principes de solidarité et d'utilité publique, dans un secteur largement soutenu par des financements publics. Du côté de l'organisme Q, la mutualisation est également pensée comme une manière de redonner du sens à des ressources collectivement financées, en les rendant accessibles plutôt que de les laisser inutilisées. Une posture similaire se retrouve chez l'organisme O, qui insiste sur une conception communautaire de l'action : « *Nous, on a une vision de communauté. Une vision collective. Et on n'a pas une vision "mon organisme, mon entreprise"* » (O-O). Dans tous ces cas, la mutualisation est décrite par les personnes rencontrées comme une réponse cohérente avec des principes de justice sociale, de durabilité et de responsabilité partagée à l'égard des ressources existantes.

Les organismes B et J ont exprimé une volonté explicite de s'éloigner d'une logique concurrentielle afin de renforcer les liens d'entraide entre organisations. Pour l'organisme B, la mutualisation s'inscrit dans une dynamique de coopération territoriale visant à transformer les rapports parfois compétitifs entre acteurs en un réseau structuré autour de la collaboration : « *Ça crée aussi un réseau qui est moins dans la compétition, qui est plus dans l'entraide, des organismes de proximité qui vont davantage travailler ensemble* » (O-B). Du côté de l'organisme J, l'intérêt pour la mutualisation repose également sur des valeurs coopératives. Elle est envisagée comme une alternative concrète à la concurrence, en cohérence avec leur vision partagée du travail collectif : « *On se disait, ben tant qu'à faire des trucs semblables, pourquoi on ne travaillerait pas ensemble? Au lieu de faire compétition, on va juste travailler ensemble* » (O-J). Ensemble, ces points de vue illustrent une volonté de construire des pratiques plus solidaires, fondées sur la coopération plutôt que sur la compétition.

Pour certains organismes, la mutualisation est envisagée dès le départ comme une façon de s'organiser collectivement en réponse à une démarche politique, qu'elle soit féministe, anticapitaliste ou orientée vers la structuration de réponses aux enjeux du milieu. Dans ces cas, elle devient un levier d'émancipation, une stratégie de renforcement collectif face à l'isolement, à l'austérité ou à la fragmentation du tissu communautaire. Du côté de l'organisme B, la volonté de structurer une réponse collective précède le projet de mutualisation. L'aspiration était déjà présente à travers la création d'un regroupement visant à défendre des intérêts partagés et à porter une voix commune : « *La [...] a été créée pour défendre leurs intérêts au niveau aussi politique, [...] partager leurs enjeux* » et « *Donc c'était déjà de se doter de cet*

organisme-là qui les représente, qui représente les membres et qui leur permet de mutualiser même des questions, puis de la communication » (O-B).

L'organisme D évoque aussi une volonté de se rassembler pour être plus fortes face à l'austérité du gouvernement, pour unir leurs forces autour d'une cause commune. La mutualisation s'ancre ici dans la co-construction d'un espace sécurisant, aligné idéologiquement et fondé sur des valeurs partagées : « *ça a été une volonté de se rassembler pour être plus forte* » (O-D). Pour l'organisme C, le projet de mutualisation s'inscrit dans une visée de transformation systémique et repose sur la volonté de mettre en place une méthode d'organisation alternative. L'organisme N s'inscrit aussi dans cette perspective. La personne rencontrée souligne que le projet est né d'un désir explicite de travailler collectivement sur des enjeux partagés, en misant sur une approche de co-construction : « *Ce projet est né de cette volonté de travailler les enjeux collectifs* » (O-N). Ces expériences montrent que, pour certains, la mutualisation est pensée dès l'origine comme un outil de transformation sociale, porté par une intention politique et un engagement collectif envers le changement.

Dans certains cas, la mutualisation est portée par une volonté explicite de transformation culturelle ou organisationnelle. Il ne s'agit pas simplement de répondre à un besoin ponctuel, mais bien de faire évoluer durablement les façons de faire. Pour l'organisme O, la mutualisation est pensée comme un levier de changement systémique. La personne rencontrée insiste sur l'importance de faire de la solidarité un réflexe : « *La mutualisation, c'est la base de ça, c'est la solidarité, c'est une valeur de solidarité*». Et plus loin : « *Pour nous, le plus grand objectif, c'est d'avoir contribué à transformer des façons de faire […] pour qu'un jour la mutualisation devienne un réflexe* » (O-O). Ici, l'objectif dépasse le cadre du projet, il s'agit de faire évoluer les pratiques collectives sur le long terme. Du côté de l'organisme L, l'intérêt pour la mutualisation repose sur un désir d'agir de manière plus cohérente et pertinente face aux besoins sociaux. Cette réflexion s'ancre dans une logique d'impact collectif : « *On se disait, on a beaucoup à faire, il y a tellement de besoins, on pourrait investir tellement mieux en collaborant mieux parce qu'on répétait à peu près les mêmes choses qui n'avaient pas nécessairement de valeur ajoutée* » (O-L). Pour l'organisme M, les valeurs précèdent la démarche concrète. La mutualisation s'est développée comme principe fondateur, même si la pandémie a agi comme contexte catalyseur : « *Faut que le modèle soit fait basé sur des valeurs claires […] de partage et d'ouverture* » (O-M). C'est la solidarité inter-organisationnelle qui guide ici le développement du projet. Enfin, l'organisme N a entamé sa démarche par une réflexion sur la signification même de la mutualisation. L'intérêt est né d'un besoin de compréhension partagée, en lien direct avec

leurs valeurs : « *Nous, on est vraiment allé tranquillement dans l'appropriation de qu'est-ce qu'on entend par mutualisation et comment on peut le faire* » (O-N). Ces exemples montrent que la mutualisation peut aussi être envisagée comme un projet de transformation culturelle, une manière de renouveler les pratiques collectives au nom d'une efficacité sociale plus grande et d'une vision partagée du changement.

Ainsi, la mutualisation prend appui sur des valeurs profondément ancrées dans les organisations et s'inscrit, pour plusieurs, dans une démarche cohérente avec leur manière d'agir collectivement. Dans certains cas, elle s'accompagne aussi d'un désir explicite de structurer ensemble des réponses aux enjeux rencontrés. C'est ce que nous verrons dans la section suivante.

4.2.1.3 Volonté de structuration collective

Dans plusieurs cas, la mutualisation est portée par une volonté explicite de structuration collective. Il ne s'agit pas uniquement de répondre à un besoin ponctuel ou fonctionnel, mais bien de faire plus, ou de faire mieux, ensemble. Cette volonté se traduit par le désir de construire des outils partagés, de renforcer un écosystème ou d'augmenter la capacité d'action des organisations à travers une démarche collective.

Dans plusieurs cas, la mutualisation est portée par une volonté explicite de structuration collective. Il s'agit de regrouper les efforts pour faire plus ou mieux ensemble, renforcer les capacités des organisations, créer des outils communs ou encore améliorer la visibilité d'un ensemble d'acteurs. Cette volonté précède souvent la mise en œuvre concrète d'un projet. Du côté de l'organisme B, cette intention se manifeste par le désir de construire un projet commun, de renforcer un écosystème local et d'améliorer la visibilité des petits organismes, souvent limités dans leurs moyens humains et financiers. L'organisme D envisage la mutualisation comme un levier structurant : « *Le but, c'était de mutualiser, de partager des ressources pour que ça soit moins cher […] faciliter les synergies* » (O-D). Dès le départ, l'objectif est de structurer un fonctionnement collectif autour de ressources matérielles partagées, tout en favorisant l'émergence de projets communs. Pour l'organisme F, cette motivation s'inscrit au cœur même de sa posture organisationnelle : « *On a déjà eu cette approche-là de regrouper, de recentrer les éléments ensemble pour être capable d'en faire plus à plusieurs* » (O-F). L'organisme G met de l'avant le développement d'outils communs pour améliorer l'efficacité dans l'accompagnement des projets collectifs en logement : « *En se rassemblant, on peut développer des outils […] qui vont faire en sorte qu'on va être plus efficace* » (O-G). Ce désir de structuration partagée constitue l'impulsion même du projet, fondé sur une volonté de créer

des solutions collectives adaptées aux besoins du milieu. L'organisme H illustre une volonté d'offrir un service intégré et enraciné dans les organisations elles-mêmes. Cette approche permet d'accéder collectivement à une compétence que les membres ne pourraient s'offrir seuls, ce qui témoigne d'un besoin structurel identifié bien avant la mise en œuvre concrète. Pour l'organisme I, mutualiser permet de renforcer leur position sur le marché et de mettre de l'avant une identité coopérative commune : « *En se mettant ensemble, on allait pouvoir développer nos relations avec certains points de vente, puis mettre de l'avant l'image coop, puis qu'est-ce qui nous rassemblait* » (O-I). Ces exemples montrent que, pour plusieurs organisations, la mutualisation ne se limite pas à un partage de ressources existantes. Elle est pensée comme une façon de structurer un environnement de collaboration, de soutenir l'action collective et de renforcer les capacités d'un écosystème à agir avec cohérence, solidarité et vision commune.

Dans certains cas, la mutualisation est envisagée comme un moyen de structurer des réponses collectives à l'échelle d'un secteur ou d'un territoire. Il ne s'agit plus simplement de mettre en commun des ressources ponctuelles entre organisations, mais de construire des solutions durables, intégrées et cohérentes avec les réalités d'un milieu dans son ensemble. L'organisme C illustre cette ambition à travers le développement d'un système alimentaire complet : « *On a décidé de créer un système alimentaire alternatif. Et un système alimentaire, c'est de la production à la transformation, à la distribution et la gestion des matières résiduelles organiques* » (O-C). Ici, la mutualisation ne vise pas uniquement l'efficience opérationnelle, mais la construction d'un système intégré, pensé comme une alternative aux modèles existants. Du côté de l'organisme F, la mutualisation est conçue comme une capacité à structurer un appui collectif : « *Pour moi, dans ma tête, c'est ça aussi de la mutualisation : quand on est capable de répondre puis d'accompagner des organisations* » (O-F). Il s'agit non seulement de partager des outils, mais aussi de mettre en place des structures communes pour soutenir les autres acteurs. L'organisme N, pour sa part, adopte une approche ancrée dans une vision communautaire du territoire : « *C'est une vision commune d'une communauté de voir comment mettre en commun le plein potentiel des ressources qu'elle a sur son territoire* » (O-N). Le projet émerge ainsi d'un cadre de pensée partagé, motivé par une volonté de transformation locale. L'organisme O, quant à lui, avait intégré cette volonté dans sa planification stratégique depuis plusieurs années :

« *Ça faisait 6-7 ans que c'était dans la planification stratégique, tu sais dans les orientations […] une volonté de sensibiliser le milieu culturel au partage de ressources. » (org. O) Cette intention s'est ensuite traduite par une démarche portée de l'intérieur : « L'idée au début c'était : OK. On a envie de proposer la*

mutualisation à notre milieu. Est-ce que ça serait possible de faire un projet de mutualisation régionale ? » (O-O)

L'organisme Q témoigne d'une démarche de coordination entre théâtres, afin d'éviter les doublons et de mutualiser les espaces d'inventaire : « *C'est les quatre théâtres qui, dans le cadre de leur association [...] on dit "Hey, nous, on trouve ça ridicule que chacun ait son espace d'inventaire, puis qu'il paye des frais liés à ça, puis qu'on ne sait même pas ce que toi tu as [...] On veut mutualiser"* » (O-Q). Ce projet vise à améliorer l'efficacité des pratiques à l'échelle d'un écosystème théâtral, en dépassant les logiques de silo et en renforçant la coordination inter-organisationnelle. Ces exemples montrent que la mutualisation peut devenir un levier de transformation à plus grande échelle lorsqu'elle s'appuie sur une volonté partagée de structurer des réponses collectives durables, pensées en fonction des réalités d'un secteur ou d'un territoire.

Ces analyses montrent que, dans la majorité des cas étudiés, l'idée de mutualisation ne surgit pas au hasard. Elle prend forme à partir de discussions, d'observations partagées et d'une volonté affirmée de collaborer autrement. Ces trois types de motivations montrent que la mutualisation dépasse le simple besoin fonctionnel ; elle émerge souvent comme un premier pas vers une organisation collective alignée sur des valeurs et une vision commune. Toutefois, cette intention, aussi claire soit-elle, ne suffit pas toujours à enclencher un projet. Dans plusieurs cas, c'est un événement concret qui vient créer l'élan nécessaire pour transformer l'idée en démarche. La section suivante se penche sur ces éléments

4.2.2 Ce qui fait basculer vers l'action : les événements déclencheurs

Cette section s'intéresse aux moments où une intention de mutualiser se transforme en démarche effective. Les récits font souvent apparaître un avant et un après, marqués par un événement, une décision ou une contrainte qui rendent l'action simultanément pensable, légitime et faisable. Il ne s'agit pas d'expliquer pourquoi mutualiser, mais de comprendre ce qui fait que l'on s'y met à un moment donné plutôt qu'à un autre.

Pour cette section, l'analyse porte sur 17 entretiens sur les 19 réalisés, les deux menés auprès d'organismes d'accompagnement étant écartés puisqu'ils ne décrivent pas une trajectoire interne de bascule vers l'action. Les passages où les personnes situent un « moment de bascule » ont été rapprochés. Ces segments narratifs se présentent tantôt comme des anecdotes précises (perte d'un local, confirmation

d'un financement, départ d'une personne clé), tantôt comme des décisions formelles (mandat d'un conseil d'administration, révision d'un plan) ou comme des signaux venant de l'environnement (appel à projets, demande institutionnelle). Leur comparaison a permis de dégager des régularités selon la nature de l'impulsion et le lieu d'où elle procède, sans imposer de schéma a priori et en restant attentive aux nuances des trajectoires.

La comparaison des cas révèle qu'une majorité des démarches étudiées s'engagent à la suite d'un élément déclencheur, de nature variable. Les catégories retenues comprennent :

- **Déclencheurs financiers et matériels** : arrivée d'un financement dédié, création ou perte d'un actif, ouverture ou fermeture d'un lieu, disponibilité d'équipements; ils rendent praticables des intentions jusque-là latentes.
- **Déclencheurs humains / ressources humaines** : départ ou arrivée d'une personne clé, impossibilité de recruter, volonté de stabiliser un poste; ils réagencent les capacités internes et précipitent une solution mutualisée.
- **Déclencheurs organisationnels** : décisions de gouvernance, repositionnements stratégiques, diagnostics internes, apprentissages tirés d'essais; ils opèrent le passage de l'idée à la décision opérationnelle.
- **Déclencheurs externes** : appels à projets, demandes institutionnelles, interpellations par des partenaires ou des pairs; l'impulsion initiale est appropriée ensuite par les organisations.
- **Déclencheurs conjoncturels (COVID)** : choc exogène jouant à la fois comme amplificateur de pressions et comme fenêtre d'opportunité, notamment par l'arrivée de moyens dédiés ou l'expérimentation de nouvelles pratiques.

Deux dimensions transversales se dégagent également. La première renvoie à l'effet d'ouverture créé par certains déclencheurs : dans plusieurs cas, le déclencheur ne se contente pas d'accélérer une intention déjà présente, mais ouvre sur de nouvelles possibilités en reconfigurant l'espace d'action collectif, par exemple par le développement d'un outil commun, la centralisation d'équipements ou l'émergence d'une communauté de pratique. La seconde renvoie à la convergence de plusieurs éléments déclencheurs : la bascule résulte fréquemment d'une combinaison d'éléments qui s'entrecroisent au même moment, comme une contrainte matérielle conjuguée à une opportunité de financement, ou un signal externe

relayé par une décision interne. Les sous-sections qui suivent déclinent ces familles et reviennent, en conclusion, sur ces configurations de convergence.

4.2.2.1 Les éléments déclencheurs financiers et matériels

Les déclencheurs financiers et matériels jouent un rôle décisif lorsqu'ils font passer une intention de mutualiser au stade de la mise en œuvre. Ils abaissent le seuil de faisabilité, créent de la capacité immédiate ou compensent une fragilité matérielle en autorisant l'embauche, l'acquisition ou l'aménagement d'outils et d'espaces partagés. Leur effet se mesure moins à la seule arrivée de fonds qu'à la possibilité d'engager concrètement des moyens communs.

Dans plusieurs démarches, une volonté de mutualiser existait déjà, mais restait en suspens faute de ressources dédiées. Le financement agit alors comme catalyseur. Comme le formule une personne rencontrée, « *on est passé d'un objectif dans un plan stratégique à une logique de projet à part entière* » (O-O). Ailleurs, un soutien ministériel a permis d'opérationnaliser une intention jusque-là diffuse en créant une capacité de coordination externe: « *On est financé par le ministère […] pour initier la conversation […] rapidement on s'est dit: on va engager une coordinatrice pour gérer ce projet-là, qui va être comme externe à nos organisations* » (O-I). Dans un autre cas, l'obtention d'un appui municipal a rendu possible la création d'un poste spécifiquement dédié au développement du projet: « *On a proposé notre projet de mutualisation des équipements, reçu des fonds. Donc c'est comme ça que mon poste a été créé pour développer ce projet-là* » (O-B).

Une seconde configuration se distingue lorsque des appuis financiers permettent d'entrer immédiatement dans une phase de travail tangible. Un outil d'inventaire partagé a été développé et des équipements ont été centralisés dans un espace commun, ce qui a donné une matérialité immédiate à la démarche (O-Q). Un appel à projets en économie sociale a aussi servi de levier pour fédérer des acteurs d'un secteur en transformation autour d'un chantier commun: « *On est financé par le MEIE […] pour engager une coordinatrice pour gérer ce projet-là* » (O-G). Ici, l'argent ne finance pas seulement une idée, il configure un dispositif opérationnel qui structure la collaboration.

Le financement peut également soutenir des processus organisationnels plus exigeants. Dans une démarche de fusion, l'apport financier a permis de recruter une ressource d'accompagnement pour traverser les étapes sensibles, assurer la continuité et coordonner les partenaires (O-J). Ailleurs, la

mutualisation constituait le cœur du projet dès le départ; un appui triennal octroyé au lancement a autorisé la mise en place immédiate d'une structure salariale complète, ajustée ensuite selon les phases de développement (O-P).

Dans certains contextes, l'impulsion initiale vient d'une surcharge ou d'une pression accrue, puis le financement consolide ce qui a été improvisé. Une réponse rapide à l'explosion des demandes pendant la pandémie est ainsi décrite: « *On recevait tellement d'appels […] on ne va pas réussir à répondre à 75 appels par jour […] alors on a réuni les intervenants une fois par semaine. […] Maintenant, il y a une communauté de pratique* » (O-K). Les moyens obtenus par la suite ont stabilisé cette dynamique, notamment par la création d'outils numériques (O-K).

D'autres démarches émergent d'une rareté structurelle ou d'un choc matériel. Dans un contexte de compressions budgétaires, la mise en commun a servi de stratégie de maintien collectif des services (O-D). Ailleurs, la sous-utilisation récurrente de ressources matérielles ou humaines a trouvé une réponse pragmatique dans le partage, l'accès à un financement structurant venant ensuite sécuriser l'approche: « *Il y a eu une demande de subvention auprès du ministère de l'Économie […] dans un programme structurant de mutualisation. Donc en avril 2023, on a eu une confirmation de ce financement-là* » (O-M). À l'autre extrémité, des pertes ou indisponibilités d'actifs, comme la disparition d'un local ou l'impossibilité de conserver certains équipements ou postes, forcent parfois à reconfigurer rapidement les moyens d'action, la mutualisation offrant alors une solution pour assurer la continuité (O-A).

Au regard des situations décrites, les déclencheurs financiers et matériels opèrent selon trois mécanismes principaux : ils rendent faisable une intention déjà présente, ils donnent une forme opérationnelle immédiate à la collaboration, ou ils permettent de répondre à une contrainte en réorganisant les ressources autour d'un dispositif commun. Dans chacun de ces cas, le passage à l'action tient autant au montage de ressources qu'à la capacité d'en faire un levier partagé.

4.2.2.2 Les éléments déclencheurs humain/ ressources humaines

Les déclencheurs de nature humaine surgissent lorsque la capacité d'assurer des fonctions clés vacille: départ annoncé, impossibilité de recruter, emplois trop précaires pour retenir les personnes, besoins de compétences qui dépassent les forces d'une organisation prise isolément. Dans ces situations, la mutualisation ne relève pas d'une planification éloignée; elle s'impose pour préserver la continuité des

activités et reconfigurer rapidement les capacités internes autour de postes partagés, d'une coordination commune ou d'une fusion.

Dans un ensemble de cas, l'objectif immédiat a été de sécuriser des postes devenus difficilement viables à l'échelle d'une seule institution. C'est notamment ce que décrit l'organisme E à propos de la direction générale, auparavant morcelée en contrats saisonniers: « *On m'avait donné un salaire pour 6 mois. On m'a dit: tu veux travailler plus longtemps? Trouve l'argent* »; « *Avec un emploi à 3-4-5 mois par année, il y a des chances que la personne ne reste pas* » (O-E). La réponse a consisté à unir les ressources de trois petites entités pour offrir une charge de travail et un revenu soutenu, rendant le poste plus stable et attractif (O-E).

Ailleurs, c'est l'annonce d'un départ qui a joué le rôle de déclencheur. Se retrouvant à deux personnes seulement dans la structure, les responsables ont envisagé la fusion avec une autre coopérative comme stratégie pour repenser l'organisation du travail, consolider les rôles et renforcer le projet collectif (O-J). Dans ce type de configuration, l'événement RH ne crée pas l'intention de collaborer, mais il en précipite l'engagement concret en rendant la solution partagée plus pertinente et plus faisable que des remplacements successifs (O-J).

Dans les situations observées, les contraintes de main-d'œuvre deviennent des points de bascule dès lors qu'elles menacent la stabilité des rôles ou la qualité des services. La mutualisation sert alors à sécuriser des postes trop fragiles pour être maintenus isolément, à retenir des compétences clés, ou à recomposer des équipes autour d'une capacité commune de coordination. L'enjeu RH transforme ainsi un désir de collaboration en nécessité d'agir maintenant, par la mise en commun de postes, de temps de travail ou d'expertises.

4.2.2.3 Les éléments déclencheurs organisationnels

Dans plusieurs démarches, l'impulsion provient de dynamiques internes. La mutualisation est alors posée comme un choix stratégique porté par l'équipe ou par le conseil d'administration, avec l'idée de repenser le fonctionnement et d'explorer d'autres façons de collaborer. Le rôle du leadership et d'une gouvernance ouverte à l'essai-erreur est central: « *Le CA a dit OK, là on planche* » (O-O). Ailleurs, un repositionnement plus large enclenche la démarche, à la faveur d'un besoin de renouveau exprimé sans détour: « *Le [...] avait besoin, je te dirais, d'un petit peu de oumph* » (O-A). Dans un autre cas, l'instabilité persistante des

postes de direction a élargi la réflexion vers des arrangements partagés, non pas pour répondre à une urgence ponctuelle, mais pour clarifier une orientation de moyen terme (O-E).

Un autre scénario repose sur un déclencheur interne. À la suite d'un examen organisé des pratiques et des moyens disponibles, un diagnostic met en évidence un frein commun et fait surgir la mutualisation comme piste de solution: « *Une des pistes qui avaient été identifiées dans des discussions [...] c'était [...] déjà, les capacités matérielles, c'est un des freins [...]. Ben ça peut être une opportunité d'aller voir s'il y a de l'équipement qui peut être mutualisé* » (O-B). Ici, ce sont les constats du diagnostic qui légitiment la décision et en rendent la mise en œuvre praticable.

Enfin, certaines trajectoires partent d'un apprentissage tiré d'essais. Une solution transitoire ou informelle révèle ses limites et conduit à formaliser la collaboration. Une cohabitation envisagée comme réponse rapide a ainsi créé de la confusion pour les usagers autour d'offres similaires, ce qui a poussé les organisations à planifier une structure plus intégrée, mieux lisible et plus stable: « *On offre un camp de jour, ils offrent un camp de jour, là, tu t'inscris à quel camp de jour? [...] Ce n'était pas viable* » (O-A).

Ces déclencheurs organisationnels traduisent une proactivité qui convertit un désir de travailler autrement en décision assumée. Qu'ils procèdent d'un mandat explicite, d'un repositionnement stratégique, d'un diagnostic structuré ou d'un apprentissage tiré d'un essai, ils ancrent la mutualisation dans des choix de gouvernance et des dispositifs concrets.

4.2.2.4 Les éléments déclencheurs externes

Dans plusieurs démarches, l'impulsion initiale provient de l'environnement : recommandation institutionnelle, appel à projets, sollicitation d'un partenaire public, interpellation par des pairs ou accompagnement par un réseau. Ces interventions ne sont pas imposées, mais elles orientent vers une réflexion partagée et ouvrent une fenêtre pour structurer une réponse collective.

Dans un premier registre, l'idée naît du côté des institutions avant d'être reprise par les organisations. C'est le cas de l'organisme E, où une entente entre plusieurs institutions a d'abord été suggérée par un représentant ministériel, dans un contexte d'enjeux de ressources similaires. Ailleurs, une demande ponctuelle d'un établissement public joue le rôle de déclencheur : en réponse à l'appel du CISSS des Laurentides, l'organisme F a accepté d'endosser la fiducie d'une table de concertation, ce qui a mené à un

service aujourd'hui structuré : « *Il y a le CISSS des Laurentides qui cherchait un fiduciaire pour une table de concertation. On a accepté d'être fiduciaire avec un petit pourcentage pour tout être capable de gérer les finances* » (O-F).

Un deuxième registre renvoie aux opportunités programmatiques. Un appel à projets du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE), dans le cadre du Programme de soutien à l'économie sociale, a permis à l'organisme G de réunir des organisations actives en habitation communautaire et coopérative autour d'un chantier commun, avec l'appui d'une coordination dédiée : « *On est financé par le MEIE […] pour engager une coordinatrice pour gérer ce projet-là* » (O-G). Un effet voisin apparaît lorsque l'accompagnement par un réseau fournit un cadre et des outils au démarrage, puis soutient la consolidation au fil du temps, comme l'a vécu l'organisme I.

Dans un troisième registre, l'impulsion vient directement des pairs. Dans un même secteur, des directions générales se sont concertées et ont exprimé ensemble une volonté explicite de mutualiser certaines ressources, avant même qu'un porteur soit identifié : « *C'est les quatre […] qui se sont mis ensemble, qui nous ont approchés* » (O-Q). À la suite de cette démarche, Q a accepté d'endosser le rôle de porteur.

Enfin, des déclencheurs relationnels tiennent à une rencontre marquante ou à un échange stratégique qui fait basculer la décision. L'organisme J explique que, faute d'occasions ponctuelles réellement porteuses, la discussion a rapidement glissé vers une solution plus intégrée : « *On n'arrivait pas à trouver des occasions, donc on s'est demandé pourquoi ne pas fusionner directement* » (O-J).

À l'échelle des cas examinés, les signaux extérieurs jouent surtout un rôle de mise en mouvement qui rend une option commune visible, légitime et praticable. L'enjeu tient moins au signal lui-même qu'à la capacité des organisations de se l'approprier et de le traduire en dispositifs concrets (fiducie, coordination partagée, réponse à un programme, mandat confié à un porteur) qui ancrent la démarche dans la durée.

4.2.2.5 Les éléments déclencheurs conjoncturels (COVID)

Dans six cas, la pandémie de COVID-19 apparaît comme un déclencheur direct de démarches de mutualisation. L'événement a bousculé les fonctionnements habituels tout en ouvrant des fenêtres d'essai, rendant certaines collaborations à la fois nécessaires et praticables. La crise agit alors comme catalyseur:

elle précise des besoins communs, légitime une action collective et accélère la mise en œuvre de solutions partagées.

Dans certains projets, la pandémie a surtout amplifié des enjeux déjà présents et rendu leur traitement urgent. L'organisme I observe ainsi que la crise a accentué les difficultés d'accès au marché et de visibilité pour ses membres; ce contexte a conduit à identifier rapidement un besoin de soutien en distribution, point de départ d'une démarche de mise en commun.

Ailleurs, la dynamique tient à une impulsion de solidarité née « à chaud ». Du côté de l'organisme M, le projet émerge dès le début de la pandémie, dans un réflexe d'entraide entre pairs: « *C'est né d'une impulsion de survie, […] d'un soutien entre pairs* » (O-M). Cette logique de partage s'installe d'abord comme réponse immédiate, puis s'organise pour durer.

Dans d'autres cas, la pandémie a créé une fenêtre d'expérimentation en raison de nouveaux moyens dédiés. L'organisme P décrit ainsi un contexte favorable à l'essai de dispositifs collectifs: « *Pendant la pandémie, il y a eu du nouvel argent qui est sorti pour des projets différents* » (O-P). Les ressources rendues disponibles ont permis de tester puis d'ancrer des modalités de travail communes.

Au vu des expériences rapportées, une crise sanitaire ne produit pas un effet unique : elle peut à la fois accentuer des problèmes, activer des solidarités et ouvrir des marges de manœuvre financières. Dans ce faisceau, la mutualisation devient une manière concrète de répondre rapidement, d'apprendre en faisant et de stabiliser des solutions collectives lorsque l'incertitude s'installe.

4.2.2.6 Des déclencheurs qui ouvrent sur de nouvelles possibilités

Dans certains projets, l'événement déclencheur ne se limite pas à accélérer une démarche déjà amorcée. Il ouvre un nouveau champ d'action, rend possible la création d'un nouveau service ou permet de structurer une réponse collective à un besoin jusqu'alors non adressé. L'organisme K en est un exemple. Face à une pression accrue sur le terrain pendant la pandémie, une initiative collective a été lancée pour soutenir les intervenant·es et répondre à la demande croissante. Ce contexte a mené à la création d'une communauté de pratique et d'un outil numérique commun : « *On recevait tellement d'appels […] on ne va pas réussir à répondre à 75 appels par jour […] alors on a réuni les intervenants une fois par semaine. […] Maintenant, il y a une communauté de pratique* » (O-K).

Dans le cas de l'organisme Q, une subvention a permis de lancer une première phase de travail, centrée sur la création d'un outil d'inventaire et la mise en commun de ressources matérielles dans un espace partagé. Ce soutien a permis de poser les fondations concrètes d'un projet de mutualisation à plus long terme. Enfin, l'organisme G montre comment un financement ciblé peut permettre de passer directement à l'action, en embauchant une ressource dédiée à la coordination et en rassemblant plusieurs acteurs autour d'un projet commun : « *On est financé par le MEIE pour, on va dire, initier la conversation […] puis rapidement on s'est dit, regardez non, on va engager une coordinatrice pour gérer ce projet-là qui va être comme externe à nos organisations* » (O-G). Ces exemples montrent que dans certains contextes, l'opportunité contextuelle ou institutionnelle ne se contente pas de soutenir une initiative existante, mais crée les conditions d'émergence d'une nouvelle forme de mutualisation, adaptée aux besoins du moment.

4.2.2.7 Quand plusieurs événements s'entrecroisent

Une autre observation importante issue de l'analyse est que certains projets de mutualisation ne sont pas déclenchés par un seul événement isolé, mais bien par la convergence de plusieurs facteurs. Dans ces cas, différents éléments s'enchaînent ou se superposent pour créer un contexte dans lequel la mutualisation devient non seulement possible, mais parfois préférable, voire stratégique. Par exemple, une opportunité de financement peut survenir au moment où une organisation traverse une crise ou fait face à une contrainte matérielle. Cette combinaison augmente la pression à agir tout en fournissant les moyens d'explorer une solution collective. Dans un cas, une personne mentionne : « *C'est sûr que la pandémie, ça nous a brassés, mais je pense que si on n'avait pas eu en même temps une subvention pour essayer quelque chose, on ne l'aurait pas fait* » (O-P).

Dans d'autres cas, un changement interne, comme le départ d'une personne clé ou une décision stratégique, se conjugue à une pression ou une recommandation externe, émise par un bailleur de fonds ou un ministère. Ce croisement de dynamiques crée un contexte propice à la mutualisation, en précipitant une décision qui aurait autrement pu demeurer en suspens. Même si aucun des éléments pris isolément n'aurait nécessairement suffi, c'est leur enchaînement ou leur simultanéité qui déclenche concrètement le processus.

Ce phénomène souligne que la décision de mutualiser ne repose pas toujours sur un seul facteur. Elle découle parfois d'une série de déclencheurs complémentaires, qui, ensemble, rendent possible et parfois incontournable la mise en place d'une démarche collective.

En synthèse des cas présentés aux sections 4.2.2.1 à 4.2.2.7, le tableau 4.2. récapitule les principaux éléments déclencheurs et leurs manifestations typiques.

Tableau 4.2. Synthèse des éléments déclencheurs de la mutualisation

Catégorie de déclencheurs	Définition fonctionnelle	Exemples représentatifs
Financiers et matériels	Moyens ou actifs qui rendent l'action immédiatement praticable ou compensent une fragilité matérielle.	Subvention ciblée; appel à projets; création d'un poste; développement d'un outil partagé; mise à disposition/centralisation d'un lieu ou d'équipements; réponse à des compressions ou à une sous-utilisation d'actifs.
Humains / ressources humaines	Événements qui touchent la capacité à assurer des fonctions clés et imposent une recomposition des rôles/postes.	Départ annoncé; impossibilité de recruter; emplois trop courts/précaires; mutualisation d'un poste de coordination/direction; stratégie de rétention de compétences.
Organisationnels	Décisions et apprentissages qui orientent stratégiquement vers la mutualisation.	Mandat du CA; repositionnement; formalisation après un essai (p. ex. cohabitation); diagnostic/étude qui révèle un frein commun et légitime l'option mutualisée.
Externes	Impulsions de l'écosystème qui orientent vers une réponse collective.	Recommandation d'un ministère/bailleur; demande d'un établissement public (p. ex. fiducie d'une table); appel du MEIE/Programme d'économie sociale; interpellation concertée de directions générales; démarrage encadré par un réseau d'accompagnement.
Conjoncturels (COVID-19)	Choc contextuel qui bouscule les routines, crée une urgence et/ou ouvre des fenêtres d'essai financées.	Pression accrue sur la demande; besoins sectoriels précisés (distribution/visibilité); nouvelles enveloppes liées à la pandémie facilitant l'expérimentation.

À partir de cette synthèse, on examine maintenant les trajectoires où la mutualisation naît d'une vision partagée plutôt que d'un événement déclencheur.

4.2.3 Quand l'intention suffit : des démarches portées par une vision partagée

Dans la plupart des projets étudiés, c'est un événement précis qui a permis de passer de l'idée à l'action. Ces déclencheurs jouent souvent un rôle central : ils ouvrent une fenêtre, créent une urgence, rendent l'initiative possible ou nécessaire. Mais quelques projets se sont démarqués par une trajectoire un peu différente. Dans ces cas, ce sont les valeurs portées dès le départ et la clarté de la vision qui ont suffi à mettre la démarche en mouvement, sans qu'un élément déclencheur externe soit nécessaire. Ce sont des projets où la mutualisation faisait déjà partie de l'ADN, où l'élan venait de l'intérieur. Ces cas ne remettent pas en question l'importance des déclencheurs, mais montrent que, parfois, l'intention partagée peut suffire à enclencher une dynamique collective.

L'organisme C illustre bien cette trajectoire. Dès sa fondation, la mutualisation faisait partie intégrante du modèle, pensé collectivement pour répondre à un besoin identifié sur le terrain. La démarche n'a pas été déclenchée par un événement ponctuel, mais portée par une intention claire et structurante. L'organisation se décrit comme un « laboratoire expérimental » en économie circulaire, où la proximité, les interdépendances et la gouvernance partagée favorisent l'émergence spontanée de projets collectifs.

L'organisme H s'est engagé dans une démarche de mutualisation à partir d'une volonté claire, partagée dès le départ par plusieurs organisations. Le service s'est structuré autour d'une ressource humaine mutualisée, sans qu'un déclencheur ponctuel soit nécessaire. Porté par une culture de collaboration et un fort engagement initial, le projet a pris forme de manière fluide, en réponse directe aux besoins exprimés sur le terrain.

L'organisme L a amorcé sa démarche dès 2013, sans déclencheur ponctuel, mais par une volonté claire de mieux collaborer entre organisations. Après avoir exploré plusieurs options, la fusion s'est imposée comme la seule voie réalisable. Présentée comme une forme de mutualisation, elle visait à optimiser les ressources tout en maintenant l'ancrage local des partenaires.

Ces cas mettent en lumière une autre façon d'entrer dans la mutualisation : non pas en réaction à une pression externe, mais comme une continuité logique de pratiques déjà collaboratives. Ils rappellent que

certaines dynamiques peuvent naître de manière proactive, dans un contexte favorable, et s'ancrer durablement sans qu'un événement déclencheur soit nécessaire pour en justifier l'initiation.

Ainsi, dans la majorité des cas étudiés, la mutualisation ne surgit pas de façon improvisée. Elle prend forme à partir de discussions, d'observations partagées et d'une volonté affirmée de collaborer autrement. Les projets s'ancrent dans des motivations variées, qu'il s'agisse de pallier un manque, de mettre en œuvre des valeurs ou de structurer une action collective. Ces intentions, bien qu'essentielles, ne suffisent pas toujours à faire naître un projet. Le passage à l'action repose souvent sur un élément déclencheur, qui ouvre un espace concret de mise en commun.

C'est une fois ce pas franchi que les démarches prennent véritablement forme. La section suivante se penche sur la manière dont ces projets évoluent dans le temps : quels obstacles se présentent, quels appuis permettent d'avancer, et comment les organisations ajustent leur trajectoire en cours de route.

4.3 Comment les démarches évoluent

La mise en œuvre d'une démarche de mutualisation ne se fait ni d'un seul élan, ni selon une trajectoire linéaire. Elle prend forme à travers un processus évolutif, souvent complexe, façonné par l'interaction de plusieurs dimensions. L'analyse des entretiens réalisés montre que ces démarches sont marquées par des tensions, des avancées inégales, des ajustements successifs et des apprentissages continus. Comprendre comment ces projets évoluent implique donc de porter attention à trois dimensions complémentaires : d'abord, les freins qui ralentissent, déstabilisent ou compliquent la progression des initiatives ; ensuite, les facteurs facilitateurs qui soutiennent leur déploiement, encouragent l'engagement collectif et permettent de surmonter les obstacles ; enfin, les temporalités et ajustements qui rendent compte du caractère progressif, itératif et parfois imprévisible de ces processus.

Cette section propose d'explorer en profondeur ces trois dimensions, en s'appuyant sur les récits des acteur–trices impliqué-es dans des projets de mutualisation. Il s'agit de saisir à la fois les conditions de possibilité et les contraintes de ces démarches, mais aussi la manière dont elles se transforment dans le temps, en fonction des contextes, des ressources disponibles, des relations entre partenaires et des apprentissages réalisés en chemin. En éclairant les dynamiques concrètes à l'œuvre, cette section permet

de mieux comprendre pourquoi certaines initiatives avancent, d'autres stagnent, et d'autres encore prennent des formes inattendues.

4.3.1 Freins rencontrés

Si la mutualisation des ressources est souvent envisagée comme une stratégie prometteuse pour répondre aux contraintes vécues par les entreprises d'économie sociale, sa mise en œuvre concrète révèle une série d'obstacles significatifs. Dans les démarches étudiées, aucun projet n'a été exempt de tensions, de doutes ou de ralentissements. Bien au contraire, les freins apparaissent comme des composantes structurelles de ces dynamiques collectives : ils traduisent la complexité de mettre en commun des ressources entre organisations aux fonctionnements, aux cultures et aux contraintes parfois très différentes.

Ces obstacles ne doivent toutefois pas être interprétés comme des échecs ou des signes d'inefficacité. Dans la majorité des cas, ils ont constitué des points de friction à partir desquels des ajustements ont pu émerger, qu'il s'agisse d'un recentrage du projet, d'une redéfinition des objectifs, ou d'un ralentissement assumé du rythme d'avancement. Les freins sont souvent porteurs d'une fonction réflexive, contraignant les collectifs à s'interroger sur leurs capacités, leurs limites et leurs aspirations communes. Ils mettent à l'épreuve la cohérence du projet, la solidité des relations entre partenaires, ainsi que la capacité à maintenir une vision partagée dans un environnement incertain.

Cette section propose donc une lecture analytique et structurée des freins identifiés dans les projets de mutualisation étudiés. Elle vise à mieux comprendre ce qui empêche, retarde ou fragilise la mise en commun des ressources, mais aussi à documenter les formes que prennent ces difficultés sur le terrain. L'analyse permet d'en saisir les manifestations concrètes, leurs causes profondes, ainsi que les tensions qu'elles révèlent au sein des dynamiques interorganisationnelles.

4.3.1.1 Analyser les freins : de l'identification à la catégorisation

L'analyse des 19 entretiens a mis en évidence un ensemble varié de difficultés, tensions ou obstacles évoqués par les participant·e·s. Contrairement aux facteurs facilitateurs, qui apparaissaient souvent de manière indirecte dans les récits, les freins ont généralement été exprimés de façon explicite, parfois même soulignés comme des préoccupations centrales. Ils se manifestaient tantôt dans la description de

situations problématiques, tantôt dans des réflexions plus générales sur les conditions de mise en commun.

Le repérage de ces éléments s'est appuyé sur une démarche progressive. Dans un premier temps, les passages relatifs aux difficultés ont été regroupés dans un tableau de travail, permettant de conserver pour chaque extrait la citation exacte et l'identifiant de l'organisme concerné. Dans un second temps, le codage a été systématisé dans NVivo, ce qui a facilité l'organisation des thèmes récurrents et l'examen des cooccurrences. Cette approche inductive, conforme au cadre méthodologique présenté au chapitre 3, a permis de faire émerger des catégories sans les imposer a priori, en restant attentive aux nuances du matériau empirique.

De cette analyse, quatre grandes familles de freins ont été construites :

- **Les freins matériels**, qui renvoient aux conditions concrètes de mise en commun, comme le manque de temps, les contraintes logistiques, l'absence d'outils adaptés ou encore la rareté de ressources financières mobilisables.

- **Les freins humains**, qui concernent la disponibilité, la stabilité et l'engagement des personnes impliquées. Ils incluent la surcharge de travail, le roulement de personnel, la dépendance à des personnes-clés ou encore des résistances individuelles face au changement.

- **Les freins structurels**, qui désignent les obstacles liés aux règles, aux cadres institutionnels et aux dispositifs de gouvernance. Ils recouvrent des aspects comme la lourdeur administrative, les contraintes du financement par projet, l'absence de règles stables pour encadrer la collaboration ou les déséquilibres dans la répartition des responsabilités.

- **Les freins symboliques**, qui regroupent des dimensions plus immatérielles, liées aux représentations et aux identités organisationnelles. Ils incluent les craintes de dilution identitaire, la méfiance entre organisations, les divergences de culture professionnelle ou encore le flou entourant la notion même de mutualisation.

À côté de cette structuration principale, une autre dimension s'est révélée significative dans l'analyse : la distinction entre freins internes et freins externes. Les premiers renvoient aux dynamiques propres aux

organisations impliquées, soit leurs ressources, leur gouvernance et leurs pratiques de travail, tandis que les seconds relèvent de l'environnement plus large dans lequel elles évoluent, qu'il s'agisse des relations inter-organisationnelles, des exigences institutionnelles ou des contraintes territoriales. Cette distinction n'a pas été mobilisée de manière uniforme dans toutes les catégories, mais elle a permis, lorsqu'elle s'appliquait, de mieux comprendre l'articulation entre les difficultés vécues à l'intérieur des organisations et celles qui découlent du contexte dans lequel elles s'inscrivent.

4.3.1.2 Les freins matériels

Les freins matériels renvoient aux obstacles très concrets qui surgissent quand la mise en commun doit se traduire en usages, en outils et en espaces réellement praticables. Ils ne tiennent pas à un désaccord de fond, mais à la capacité d'installer, au quotidien, des dispositifs simples, appropriables et qui « se parlent » entre organisations.

Le premier frein, c'est le temps opérationnel : dégager des plages pour mettre en place les accès et les règles d'usage, prendre en main les outils et les lieux, faire un essai en situation et corriger. Dans les faits, la volonté de mutualiser se heurte à des agendas déjà pleins : « *Ça prend du temps, ça prend beaucoup d'énergie, puis c'est de l'énergie, puis du temps que les artistes ont pas, puis particulièrement les organismes culturels ont pas* » (O-O) ; « *Les organismes tout seuls ont pas le temps, la capacité, les moyens de s'en occuper* » (O-B) ; « *C'est pas si facile que ça de dire demain matin on veut mutualiser […] ça demande du temps, c'est pas quelque chose qui se règle en 2 jours* » (O-F). Sans ces plages dédiées, outils, lieux et règles peinent à se mettre en place.

À cette contrainte s'ajoutent des frictions très concrètes liées à la micro-logistique des lieux et des équipements : circulation des clés, systèmes d'alarme, réservations, imputabilité. « *Ce sont les horaires, les horaires, puis l'imputabilité, un petit peu, à quelque part, dans le sens de [...] faut faire des clés, faut s'assurer d'avoir un système d'alarme. Faut s'assurer aussi de bien attacher ça au niveau des horaires [de réservation] et [que ça ne vienne] pas nuire à l'organisation* » (O-F). Pris séparément, ce sont de petites tâches ; mises bout à bout, elles ralentissent l'usage partagé et créent des zones grises lorsqu'aucun protocole simple n'encadre l'accès et le suivi.

Les outils numériques constituent un autre foyer de blocage lorsque les solutions proposées sont perçues comme coûteuses, lourdes ou peu intuitives. « *C'était trop cher et c'était trop complexe à utiliser* » (O-Q).

Même des outils courants peuvent devenir des freins s'ils ajoutent de la complexité là où l'on cherche de la simplicité : « *Moi, le fichier Airtable en question, je le trouve compliqué* » (O-Q). Ailleurs, des plateformes testées ne s'installent pas dans les pratiques : « *On avait essayé d'autres affaires là, des plateformes […] ça ne marche pas dans le fond* » (O-K). Dans ces cas, ce n'est pas seulement l'outil qui manque ; c'est l'énergie d'appropriation, dans des équipes déjà très sollicitées.

À l'échelle inter-organisationnelle, l'hétérogénéité des environnements techniques complique la coordination quotidienne. « *Nous on travaille avec Asana, [l'autre organisation] travaillait avec Trello […] Pour la comptabilité, [elle] utilisait Wave, nous autres c'est QuickBooks* » (O-J). Faute d'interopérabilité minimale, chaque échange crée une traduction de plus, et la coordination devient une tâche supplémentaire plutôt qu'un gain.

Les espaces partagés posent leurs propres défis d'ajustement entre besoins et usages réels. L'absence de modulation peut rigidifier l'accès : « *En ce moment, c'est le même prix pour tout le monde, en fait* » (O-D). Ailleurs, c'est la capacité qui bloque l'extension : « *Je n'ai pas d'espace pour avoir plus de théâtres* » (O-Q). Même lorsque des mètres carrés existent, l'usage fluctuant (télétravail, variations d'activité) complique l'optimisation (O-D). Dans ces configurations, la mise à l'échelle est freinée par des lieux peu modulables et des règles d'accès qui ne tiennent pas compte des profils d'usage.

La planification des usages revient enfin comme un frein récurrent. La coordination des réservations et l'arbitrage des priorités deviennent chronophages quand les outils sont insuffisants ou disparates : « *C'est aussi dur de planifier, puis c'est beaucoup [de travail] donc [il faut] planifier quand est-ce que ça va être vraiment disponible* » (O-B). La synchronisation de quelques agendas peut ralentir l'ensemble : « *C'était quand même compliqué de jumeler leurs 4 horaires* » (O-O). Les périodes de pointe accentuent ces frictions : « *le matériel est souvent requis en même temps (...) ça complique la mise en commun* » (O-M). S'ajoutent des incertitudes sur les responsabilités en cas de bris (« *qui est responsable si le matériel est brisé ?* ») (O-M) et des problèmes très concrets de circulation des biens : « *On a eu d'autres fermiers qui finalement genre ils volaient nos bacs* » (O-I). Sans dispositif simple de réservation, d'arbitrage et de traçabilité, la gestion du commun reste fragile.

L'analyse a aussi permis d'identifier d'autres freins matériels, présents mais moins développés ici : inadéquation d'outils « clés en main » au contexte (appropriation et simplicité d'usage) (O-Q ; O-K) ;

traçabilité insuffisante des prêts et des bris (règles de responsabilité) (O-M) ; absence de mécanismes de modulation des tarifs d'usage (équité et capacité de payer) (O-D) ; contraintes de capacité et d'agrandissement des lieux (O-Q) ; dispersion territoriale qui alourdit la logistique (O-N ; O-S).

Dans l'ensemble, ces freins renvoient, d'un côté, à des contraintes internes aux équipes (temps opérationnel, micro-logistique, appropriation des outils) et, de l'autre, à des contraintes externes liées au cadre de coopération (interopérabilité entre organisations, capacités des lieux, planification conjointe). Y répondre suppose des choix pratiques : du temps réservé à l'opérationnel, des outils sobres et compatibles, des règles d'accès/réservation/entretien explicites et des espaces ajustés aux usages réels. Quand ces appuis manquent, l'élan se disperse et l'usage des dispositifs partagés se réduit.

4.3.1.3 Les freins humains

Les freins humains renvoient aux dynamiques liées aux personnes qui portent les démarches : stabilité des équipes, charge cognitive, qualité des liens, confiance et sentiment d'appartenance. Ils apparaissent dès que la mise en commun demande du temps, de la continuité et une coordination qui s'appuie sur des relations entre acteur·rice·s.

Du côté interne, la stabilité des équipes revient constamment. Quand les personnes changent, la mémoire organisationnelle s'effrite et il faut relancer, former et reconstruire des repères. « *Y a eu des changements dans les gestionnaires […] ça peut avoir un gros impact sur la mutualisation* » (O-O). « Beaucoup de travailleuses qui étaient là dès les débuts du projet […] sont parties à la retraite » (O-D). Pour celles et ceux qui tiennent la coordination, la charge augmente et devient répétitive : « *J'ai réalisé à quel point ça allait être du travail pour moi d'être continuellement avec du nouveau monde* » (O-P). « *J'allais devoir faire de la formation à chaque fois* » (O-P). À force de recommencer, le fil se perd et l'élan collectif s'émousse.

S'ajoute une fatigue organisationnelle liée à des responsabilités multiples sans cadre assez clair. La nécessité de compartimenter pour tenir le rythme est explicitée : « *[Il] faut avoir des tiroirs dans la tête* » (O-H). Des personnes se placent en appui émotionnel pour absorber les tensions entre parties prenantes, avec un coût personnel réel : « *Mon rôle c'est de mortier [...], je suis le tampon lorsqu'il y a des frictions. [...] C'est moi qui absorbe un peu des coups par rapport à ça* » (O-E). Les outils ou processus censés aider peuvent aussi ajouter à la charge lorsqu'ils s'empilent sans simplifier le travail quotidien : « *Ça devient une tâche de plus. Ça, ça occupe notre charge mentale* » (O-K). Dans ce contexte, des désaccords internes

prennent plus de place et deviennent des points de friction récurrents : « *Parce que c'est sûr que des fois, c'est du trouble. C'est clair que c'est du trouble, parce que tu as des employés qui sont insatisfaits, tu as des tensions, tu as des chicanes* » (O-A).

Du côté externe, les liens entre organisations reposent sur une confiance qui ne va pas de soi et qui reste marquée par les expériences passées. « *On a vécu des choses dans le passé, [on est] pas prêts à se relancer là-dedans tout de suite* » (O-F). Des soupçons apparaissent autour du partage de ressources, même quand l'intention de collaborer est présente : « Faut que nos équipes comprennent que on n'est pas en train de voler l'argent de l'autre, puis que l'autre n'est pas en train de voler notre argent » (O-K). Le sentiment d'appartenance à la démarche pèse aussi sur la participation. « *Développer un sentiment d'appartenance […] c'est notre service* » (O-O). Quand il est fragile, la mobilisation décroît dans le temps : « *Il y avait du monde dans notre comité directeur qui était là au début, que là ils ne viennent plus aux rencontres* » (O-G). Pour certaines personnes, l'investissement devient difficile à soutenir sur le plan personnel : « *La stabilité, la santé de la Coop, c'est relié à ma santé de vie personnelle, ma vie à moi* » (Organisme J). Même bien outillée, une démarche tient sur l'adhésion des personnes impliquées : « *Tu auras beau mettre tous les outils à disposition […] ça dépend tout le temps des gens qui sont là* » (O-O).

Dans quelques cas, des blessures relationnelles bloquent la suite et rendent la reprise de la collaboration délicate : « *Là où ça va faire le plus mal […] ça va être au niveau des émotions […] quelqu'un trop blessé* » (O-J). L'absence d'affinité perçue limite aussi l'ouverture vers de nouveaux partenariats : « *Moi ça ne veut pas dire que je veux nécessairement travailler avec une autre coop […] si je sais qu'on a pas tant d'affinités* » (O-J). Les outils de communication facilitent l'échange, mais ne remplacent pas la proximité nécessaire à la co-construction. « *Le courriel étant la pire méthode à notre sens pour se comprendre en mutualisation* » (O-K). La coprésence clarifie et accélère les ajustements : « *La communication est beaucoup plus facile vu que vous vous voyez […] que quand c'est juste des emails ou des rencontres Zoom* » (O-C).

Enfin, certaines tensions apparaissent à l'usage de ressources partagées, lorsque les compétences et réflexes communs ne sont pas suffisamment installés. Le manque de formation et de sensibilisation peut mener à des erreurs coûteuses et à des reproches difficiles à rattraper : « *La personne qui va l'utiliser elle ne sait pas qu'elle coûte 5000 dollars […] que ce n'est pas lavé comme il faut […] c'est moi qui a la pénalité MAPAQ* » (O-N).

Pris ensemble, ces résultats montrent deux plans complémentaires. À l'interne, stabiliser les équipes, clarifier les rôles et reconnaître la charge réelle soutiennent la continuité. À l'externe, construire la confiance, nourrir un sentiment d'appartenance et installer des pratiques partagées crée les conditions d'une coopération qui tient dans le temps. Lorsque l'un ou l'autre manque, la coordination devient plus lourde, la participation s'érode et la mise en commun perd en portée.

4.3.1.4 Les freins structurels

Les freins structurels renvoient aux règles, aux dispositifs et aux modes de coordination qui organisent la mise en commun. Ils apparaissent lorsque les responsabilités restent floues, que les mécanismes de décision ne sont pas stabilisés ou que la coordination demande plus d'énergie que ce que les équipes peuvent soutenir. Dans ce qui suit, les éléments internes aux organisations sont présentés d'abord, puis ceux qui relèvent de l'architecture entre organisations.

À l'interne, la gestion collective des ressources suppose de préciser qui fait quoi, selon quels accès et avec quelle responsabilité. Lorsque ces repères manquent, les décisions stagnent et les tâches retombent sur quelques personnes. La question revient de manière récurrente, « *Qui porte la responsabilité ?* » (O-G), et l'urgence du quotidien laisse peu de marges pour installer un cadre clair, « *On n'a pas toujours la possibilité de ralentir pour bien se structurer* » (O-R). L'organisation des rencontres devient alors un travail à part entière, fait de relances, de mobilisation et d'arbitrage d'agendas, « *C'est quand même dur d'organiser les rencontres […] il y a beaucoup de relance à faire […] c'est quand même de l'effort comme de motiver* » (O-J). Quand le temps de coordination n'est pas prévu au départ, la progression s'en ressent, « *On n'avait pas évalué assez d'heures sur chacun des projets* » (O-P).

Le cadrage de la gouvernance interne est souvent incomplet. Des responsabilités demeurent concentrées chez une petite équipe, sans relais formalisé, « *C'est vraiment nous à l'interne [les porteurs du projet] […] mais après cela [le reste de l'organisation] est au courant de ce qui se passe, mais ce n'est pas eux qui chapeautent* » (O-G). Des conseils d'administration peuvent refuser le partage du pouvoir, « *y a des conseils d'administration qui disent non, c'est notre organisation, c'est à nous autres ça* » (O-F), ou être peu impliqués en amont, « *il y a beaucoup de projets qui commencent avec le gestionnaire […] puis son équipe [n'] a pas été consultée, son CA [n'] a pas été consulté* » (O-S). Dans ce contexte, des zones grises persistent sur les droits et obligations, « *On est à redéfinir c'est quoi justement, vivre [dans l'organisme], c'est quoi*

être membre ? » (O-D), et sur l'intérêt à participer, « *c'est quoi [l'] avantage à participer à un projet comme ça ?* » (O-Q). L'effet se voit aussi dans les lieux partagés, où l'absence de règles d'usage et de suivi entraîne des irritants durables, « *Les aires communes sont sales […] équipement mal utilisé* » (OA-R). Lorsque des postes clés sont créés sans limites ni périmètre de rôle, la structure elle-même produit de la déception, « *Il y avait beaucoup d'attentes qui avaient été mises sur ce poste-là. Puis finalement c'était trop. […] Il y a eu de la déception* » (O-E).

À l'externe, l'architecture collective entre organisations se heurte aux mêmes besoins de clarté. Des démarches reposent sur une personne clé, ce qui fragilise la continuité, « *Ça va tenir beaucoup sur les humains qui vont porter des projets* » (O-M), « *jamais, jamais il ne se passerait rien […] sauf si j'étais dédiée à ça 100 % temps plein* » (O-O). Plusieurs projets avancent sans cadre partagé, « *on n'a pas statué sur rien » (O-G), « On n'a pas déterminé […] les implications varient* » (O-J), « *Il n'y a pas encore de gouvernance officielle là si je peux dire* » (O-G). Qui décide devient une question ouverte, « *On veut que les gens se sentent inclus, mais dans une mutualisation, souvent c'est difficile de savoir qui doit prendre la décision* » (O-R). Certains mécanismes sont perçus comme trop verticaux, « *Ça venait d'en haut* » (O-Q), d'autres comme trop lourds à tenir, « *C'est pratiquement inatteignable. C'est épuisant, c'est énergivore et on perd des joueurs en cours de route* » (O-L). Des équipes cherchent un équilibre plus opératoire, « *On essaie d'avoir des discussions efficaces […] pour pas s'embourber dans des discussions* » (O-J). L'absence d'ententes écrites et de critères d'adhésion entretient l'ambiguïté, « *Les gens te disent oui, [mais] ils ne veulent pas signer une entente* » (O-N), « *Faut vraiment que tu aies des critères clairs* » (O-D). Quand le processus est perçu comme fermé, la légitimité se fragilise, « *Il y avait déjà une proposition, donc la discussion n'était pas vraiment une discussion* » (O-K), « *Le terrain n'est pas toujours impliqué dans la décision* » (O-D).

S'ajoutent des contraintes de cadence et de charge qui encadrent les projets. La temporalité longue nécessaire pour installer des bases communes se heurte à des horizons plus courts, « *Moi, en bas de 5 ans, on n'est pas dedans* » (O-N), et aux impératifs du quotidien, « *Ce n'est pas si facile que ça de dire demain matin on veut mutualiser* » (O-F). Les vitesses d'avancement divergent, « *Nos 3 équipes […] leur vitesse est super variée* » (O-O), « *Au moment où un […] était prêt, un autre ne l'était pas nécessairement* » (Organisme L). Les exigences administratives alourdissent la coordination, « *Moi j'ai 11 bailleurs de fonds différents. Sur à peu près 17 redditions de compte différentes par année* » (O-K), « *J'ai trois rapports de reddition de comptes à faire [...] ça vient lourd et plus compliqué* » (O-E).

L'éloignement et la dispersion territoriale amplifient, également, les exigences de coordination. La distance physique pèse sur la fréquence des rencontres et sur la logistique des échanges : « *Le village voisin, là, il est à 20 km. […] ce n'est pas en 10 min que je vais le voir* » (O-N). La couverture de territoires vastes et hétérogènes fragilise la cohésion et multiplie les ajustements organisationnels : « *on a 76 municipalités […] c'est énorme* » (OA-S). Plus les partenaires sont éloignés ou nombreux, plus il faut compenser par des mécanismes simples et réguliers pour que les usages partagés restent praticables.

L'analyse a aussi permis d'identifier d'autres freins structurels, moins développés mais présents dans les matériaux. D'abord, une sous-estimation du temps de coordination et de suivi, qui crée des retards en chaîne et des reports d'échéances (O-P). Ensuite, des critères d'adhésion et des modalités d'engagement peu formalisés, ce qui brouille les attentes et l'imputabilité au moment d'intégrer de nouveaux partenaires (O-D; O-N). Enfin, des forums décisionnels perçus comme éloignés du terrain, avec un risque de décrochage des équipes opérationnelles quand elles ne se reconnaissent pas dans les arbitrages rendus (O-Q; O-D).

Pris ensemble, ces éléments montrent que la mise en commun tient autant à des choix d'architecture qu'à des intentions. En interne, clarifier les responsabilités, outiller les postes et encadrer l'usage des ressources partagées. En externe, établir des ententes écrites, des critères d'adhésion et des lieux de décision reconnus, tout en ajustant les rythmes à ceux du travail réel. Lorsque ces appuis manquent ou restent implicites, la coordination s'alourdit, la légitimité vacille et la capacité à tenir la démarche dans le temps s'en trouve limitée.

4.3.1.5 Les freins symboliques

Les freins symboliques renvoient aux perceptions, aux identités et aux représentations qui accompagnent la mise en commun. Ils sont souvent implicites, mais pèsent sur l'adhésion et sur la manière dont les acteur·rice·s se projettent dans un projet partagé.

Du côté interne, la question identitaire revient fréquemment. La crainte de dilution de ce qui fait la singularité d'un groupe ou d'un lieu est explicitée sans détour : « *On garde chacun de nos identités. Toi t'as ton petit sac. Moi j'ai mon petit sac, [avec] tes petites étiquettes, mes petites étiquettes* » (O-N). Un autre cas décrit deux groupes qui refusaient de s'identifier l'un à l'autre dans un même projet (O-A). L'attachement aux lieux renforce ce réflexe de protection : « *Il y a une question d'identité aussi. Chaque*

espace a sa propre identité, sa propre vocation. [...] On veut que ça [reste], l'attachement au lieu » (O-E). À travers ces exemples, c'est l'idée même de mise en commun qui est éprouvée lorsque l'appartenance est perçue comme menacée.

La résistance au changement prend des formes diffuses, faites de prudence, d'hésitations ou de replis. « C'est un secteur où il y a beaucoup de bénévoles, des gens âgés, donc beaucoup plus, il y a beaucoup plus de résistance, il y a une poche de résistance au changement » (O-A). Pour certain·es, le refus est explicite : « *Moi il n'est pas question que je ne fusionne avec personne, [...] je n'ai pas envie de m'ouvrir comme ça à une autre organisation* » (O-L). D'autres expriment une logique de préservation liée à la crainte de perdre le contrôle des ressources : « *Tu sais souvent au niveau financier aussi, les subventions ils ont peur que si on passe la puck et peut-être elle ne reviendra pas. Puis il y a comme une mentalité aussi avec ça, mentalité de c'est nos affaires* » (O-F). Ce paysage montre des attachements forts, qui rendent la mise en commun plus lente à instaurer.

Un registre cognitif s'ajoute à ces ressorts identitaires. Le terme même de « mutualisation » est perçu comme flou ou galvaudé : « *pour moi c'est rendu un buzzword, les gens l'utilisent à toutes les saveurs* » (O-D) ; « *ce galvaudage-là de l'utilisation de la mutualisation, parce que c'est à la mode, parce que ça permet d'être financé* » (O-N). La complexité perçue du concept peut décourager : « *mutualisation, mutualisation, mutualisation […] c'est sur toutes les lèvres, de tous les bailleurs de fonds […], mais pas dans du concret terrain* » (O-N) ; « les gens ils, je trouve qu'ils se compliquent un peu la vie, à comprendre la mutualisation » (O-F). Dans certains milieux, le vocabulaire circule peu : « *le mot mutualisation ce n'est pas un mot qu'on utilise nécessairement beaucoup oui dans le sein du groupe* » (O-G). Ailleurs, il suscite de la méfiance ou des réactions défensives : « mutualisation pour les autres c'est un gros mot » (Organisme S) ; « *ils finissent par nous dire, pensez-vous qu'on ne collabore pas?* » (OA-S). Le manque de repères partagés entretient les malentendus et freine l'alignement.

Du côté externe, des cadrages institutionnels alimentent des freins symboliques. Des personnes rencontrées décrivent un discours qui valorise la mutualisation sans en soutenir les conditions concrètes : « *On [les organismes communautaires] les finance pas tant que ça, mais on [les bailleurs de fonds] a une solution pour vous [...] Partagez-vous vos ressources entre vous et on [les bailleurs de fonds] s'en lave un peu les mains* » (O-F). La même impression de décalage apparaît lorsqu'une subvention n'est pas consolidée : « *On avait une subvention au niveau du ministère de l'Éducation, nous aussi, mais ils n'ont pas*

additionné, tu sais, ils n'ont pas additionné. Alors ils trouvent ça ben le fun eux qu'on mutualise. Eux autres, c'est qui qui a fait l'économie ? C'est eux. Ce n'est pas nous » (O-A). Le message reçu est celui d'une injonction à « faire plus avec moins », qui fragilise l'adhésion.

Le déficit de modèles et de références relève aussi de cet environnement externe. « *On n'a pas beaucoup de regards historiques* » (O-M) ; « *on avait fait beaucoup de recherches pour un déploiement d'un programme de ressources humaines mutualisé […] on n'a pas été en mesure de citer une autre initiative* » (O-C). Faute de cas comparables et de ressources-pivots vers qui se tourner, la démarche reste moins tangible et plus difficile à projeter : « *on ne sait pas vers qui se tourner quand on a des questions* » (O-A). Dans ces conditions, la mesurabilité et la preuve des effets peinent à s'installer : « *c'est difficile aussi de mesurer l'impact de ces projets-là* » (O-D) ; « *on n'a pas de résultat, rien. Je n'ai rien de statistique* » (O-O).

Les écarts de position entre partenaires nourrissent enfin des inquiétudes persistantes. « *Il y a le risque de perdre notre individualité […]. La crainte des [petits] ne vient pas de l'équipe en place, mais des administrateurs* » (O-E). Des retraits tardifs surviennent lorsque l'équilibre perçu ne tient plus : « *Dans les derniers milles finalement on dit non* » (O-L). La peur de « perdre sa clientèle » traduit une conception propriétaire en tension avec la mise en commun : « *C'est un peu : "c'est mon projet", "c'est mes participants". [...] Quand tu mets tout le monde ensemble, là ça devient plus difficile parce que ce n'est pas clair c'est à qui, ou qui fait quoi* » (O-D). Des différences de cultures professionnelles rendent l'accord plus délicat : « *On n'a pas la même façon de travailler, puis là on se retrouve dans le même projet, ça crée des frictions* » (O-G) ; « *Ça vient d'un milieu artistique, culturel, puis ce n'est pas les mêmes réalités, [on sent que] ce n'est pas le même milieu non plus* » (O-F) ; « *Certains sont très dans l'animation, d'autres dans l'approche clinique. Ce n'est pas évident de trouver un langage commun* » (O-J). Même sans conflit ouvert, la divergence d'interprétation peut suffire à créer de la frustration : « *Il y a des fois des façons différentes d'interpréter ce qui a été dit, ça a amené des frustrations* » (O-M).

Dans l'ensemble, ces freins symboliques agissent à deux niveaux qui se renforcent : à l'interne, là où s'expriment l'appartenance, les craintes de dilution et les usages locaux du vocabulaire ; à l'externe, là où se construisent les cadrages, les références et les équilibres entre partenaires. Quand le sens partagé reste flou, que les appartenances ne sont pas reconnues et que l'écosystème n'offre ni repères crédibles ni appuis cohérents, l'adhésion devient conditionnelle et la capacité à avancer ensemble se réduit, même lorsque les dispositifs sont en place.

4.3.1.6 Synthèse des catégories de freins

Par souci de lisibilité, les résultats présentés dans les sections précédentes sont rassemblés ci-dessous sous la forme d'une synthèse. Elle reprend les quatre familles de freins mobilisées dans ce chapitre, en propose une définition courte et illustre chacune par des exemples représentatifs issus des verbatims. L'objectif est modeste et pratique : offrir un repère rapide pour naviguer dans la matière sans figer la complexité observée sur le terrain. Les catégories fonctionnent comme des angles de lecture ; leurs frontières demeurent poreuses et certains éléments peuvent relever de plus d'une famille.

Cette synthèse s'appuie sur des régularités observées dans les entretiens et sur des regroupements construits de manière inductive. Elle ne prétend pas à l'exhaustivité : elle vise d'abord à outiller la discussion, le diagnostic et, au besoin, l'accompagnement de démarches similaires.

Tableau 4.3 Synthèse des catégories de freins à la mutualisation

Catégorie	Définition	Exemples représentatifs
Matériels	Obstacles concrets liés aux outils, aux lieux et aux procédures d'usage.	Manque de temps opérationnel ; micro-logistique (clés, alarmes, réservations) ; outils mal adaptés ou trop complexes ; environnements techniques hétérogènes ; espaces insuffisants ou peu modulables ; coordination des réservations difficile ; responsabilités floues en cas de bris/perte.
Humains	Dynamiques liées aux personnes qui portent la démarche : stabilité, charge, liens, confiance, appartenance.	Surcharge de travail ; manque de temps ; roulement de personnel ; rôle de « tampon » émotionnel ; conflits internes ; confiance fragile entre partenaires ; appartenance vacillante et désengagement ; limites des échanges à distance ; manque de formation aux équipements partagés.
Structurels	Règles, dispositifs et modes de coordination qui organisent la mise en commun.	Leadership trop centralisé ; absence de gouvernance partagée ; CA peu impliqué ; rôles et responsabilités non clarifiés ; ententes/adhésions non formalisées ; forums décisionnels

		éloignés du terrain ; décalages de cadence ; lourdeurs de reddition.
Symboliques	Représentations, identités et imaginaires qui orientent l'adhésion au projet commun.	Méfiance ; conflits ; divergences de valeurs ; résistances au changement ; crainte de dilution identitaire ou de perte de contrôle ; confusion avec l'offre de services ; attentes irréalistes ; bénéfices difficiles à objectiver.

Pris ensemble, ces regroupements montrent que les freins agissent souvent de manière combinée : un même projet peut, par exemple, cumuler un outil mal approprié (matériel), une coordination peu formalisée (structurel) et une confiance encore fragile (symbolique/humain). La lecture proposée invite donc à considérer l'articulation entre ces dimensions, plutôt qu'à les traiter isolément.

En contrepoint, la section suivante présente les facteurs facilitants mis en évidence dans les trajectoires étudiées : des conditions, des postures et des appuis concrets qui ont permis d'installer, de stabiliser ou de relancer les démarches. Cette grille en miroir complète la lecture des freins et ouvre sur des leviers d'action.

4.3.2 Facteurs facilitants

Si les démarches de mutualisation étudiées ont rencontré de nombreux obstacles, elles ont aussi été rendues possibles, dans plusieurs cas, par des conditions favorables qui ont contribué à leur mise en œuvre, à leur ancrage ou à leur consolidation. Ces projets ne s'appuient pas uniquement sur une volonté collective ou une nécessité contextuelle ; ils prennent appui sur des leviers concrets, qu'il s'agisse de structures pensées pour organiser le partage, de gestes individuels ou collectifs, de postures relationnelles ou encore de soutiens externes, institutionnels ou territoriaux.

La présente section vise à rendre compte de ces éléments facilitateurs à partir du matériau empirique recueilli. Elle propose une lecture structurée des formes de soutien qui ont permis aux démarches de mutualisation d'émerger et de se maintenir, en dépit des incertitudes, des limites de capacité ou de la complexité des contextes. L'objectif est ainsi de mettre en évidence non seulement ce qui a permis d'avancer malgré les freins, mais aussi ce qui pourrait inspirer ou soutenir d'autres initiatives similaires.

4.3.2.1 Comprendre ce qui rend la mutualisation possible

L'analyse des 19 verbatims a permis d'identifier un ensemble varié d'éléments qui ont facilité ou soutenu les démarches de mutualisation étudiées. Contrairement aux freins, souvent formulés de manière explicite par les participant·e·s, les éléments facilitateurs apparaissent plus rarement comme des objets nommés directement. Ils se manifestent plutôt dans les récits d'expérience, les effets rapportés, les structures évoquées comme aidantes ou les dynamiques perçues comme encourageantes. Pour cette raison, le repérage des facilitateurs a nécessité une attention particulière portée aux descriptions de ce qui a bien fonctionné, de ce qui a permis d'avancer ou encore de ce qui a facilité le travail collectif. Ces éléments, bien que formulés de manière variée, ont en commun d'avoir été associés, dans les propos recueillis, à un effet soutenant sur le processus de mise en commun des ressources.

L'ensemble des extraits évoquant des facteurs positifs a été rassemblé dans un tableau de travail, dans lequel chaque facilitant a été conservé sous forme de citation exacte, accompagné de la lettre de l'organisme concerné et d'un court commentaire interprétatif. Ce corpus comprenait des dispositifs formels (comme des comités de coordination ou des bottins partagés), des gestes ou postures (écoute, patience, respect du rythme), des soutiens externes (appui d'un organisme territorial ou sectoriel), des outils (babillard, canevas de planification, base de données partagée), des ressources matérielles (temps dégagé, financement dédié, locaux disponibles, ou encore dans plusieurs cas, l'embauche d'une personne dédiée à la coordination de la démarche), ainsi que des dynamiques relationnelles et collectives plus informelles. Ce dernier élément, fréquemment évoqué dans les entretiens, fera l'objet d'un développement spécifique dans la section consacrée aux ressources concrètes.

Plutôt que d'organiser ces éléments selon leur forme apparente ou leur degré de formalisme, la démarche d'analyse a consisté à les regrouper selon la fonction qu'ils remplissaient dans le déroulement du projet. Il ne s'agissait donc pas de classifier selon des catégories prédéfinies (type d'acteur, niveau d'action), mais de comprendre, dans chaque cas, ce que le facilitant permettait concrètement dans la dynamique collective : structurer la coordination, favoriser la confiance, stabiliser une gouvernance, sécuriser une ressource, encourager l'engagement, etc. Cette lecture fonctionnelle permettait de rassembler des éléments très différents dans leur forme, mais comparables dans leurs effets sur le terrain.

Ainsi, un bottin partagé mentionné par l'organisme J, un babillard numérique mis en place par l'organisme M et une fiducie collective évoquée par l'organisme F n'ont pas la même forme, mais remplissent une fonction commune : ils contribuent à organiser la mise en commun, à clarifier les rôles et à stabiliser les échanges dans le temps. De la même manière, des postures comme le respect du rythme, la patience ou la bienveillance, décrites par les organismes K, I ou L, renvoient toutes à une logique de confiance perçue comme essentielle à la cohésion du groupe, en particulier dans les contextes marqués par la diversité des acteurs ou la nouveauté des pratiques.

À partir de cette logique de regroupement par effets observés, une grille de lecture fonctionnelle a été construite de manière inductive, sans chercher à faire correspondre ces regroupements à des modèles théoriques préexistants. Elle s'appuie sur des régularités empiriques issues des récits recueillis et vise à organiser les résultats de manière claire, reproductible et transférable. Le but est à la fois analytique, structurer les données, et pratique, proposer un outil mobilisable par d'autres personnes souhaitant comprendre ou accompagner des démarches de mutualisation.

Sept familles de facilitateurs ont ainsi été identifiées. La première regroupe les structures organisationnelles mises en place pour encadrer, coordonner ou sécuriser la mutualisation, telles que des comités, des plateformes ou des systèmes de gestion partagés. La deuxième concerne les postures relationnelles favorables à la coopération, comme la bienveillance, l'écoute ou la souplesse. La troisième rassemble les formes de leadership mobilisateur et de gouvernance partagée, incluant des personnes-pivot, des relais ou des instances collectives. Une quatrième catégorie renvoie aux soutiens issus de l'écosystème, qu'ils soient institutionnels, territoriaux ou sectoriels. La cinquième regroupe les méthodes et outils utilisés pour structurer le travail collectif, comme les canevas, les ateliers de co-construction ou les formats d'accompagnement. Une sixième catégorie rassemble les apprentissages collectifs valorisés, qu'il s'agisse de réflexivité partagée, de documentation ou de transmission entre pairs. Enfin, une dernière famille concerne les ressources concrètes mobilisées, telles que le temps, le financement ou les lieux nécessaires à la participation active des personnes impliquées.

Ces catégories ont été construites à partir de choix méthodologiques assumés, dans une logique de transparence et de cohérence analytique. Elles ne visent pas à figer les démarches étudiées, mais à rendre visible ce qui a été activé pour rendre possible une mise en commun dans un contexte souvent marqué par la rareté, l'incertitude ou la complexité. Leur articulation permet d'éclairer les conditions favorables à

la mutualisation, tout en offrant un cadre structurant qui peut également inspirer ou soutenir d'autres démarches similaires.

4.3.2.2 Des structures organisationnelles qui encadrent l'action collective

La première famille de facilitateurs identifiée dans notre analyse concerne les structures organisationnelles mises en place pour encadrer, coordonner ou sécuriser la mutualisation. Les structures organisationnelles formelles ou semi-formelles jouent un rôle essentiel pour faciliter et encadrer les démarches de mutualisation observées. Plusieurs organismes ont souligné l'importance de dispositifs collectifs adaptés à leurs réalités, permettant une coordination régulière et efficace. La création de comités de coordination apparaît particulièrement bénéfique, car elle permet une représentation équitable des différentes parties prenantes tout en assurant un espace régulier d'échange. Une personne interviewée explique par exemple : « *on avait un comité où chaque organisation avait un siège, ça permettait de suivre l'avancement et d'ajuster ensemble* » (O-L). Un répondant·e décrit précisément la création de comités ad hoc :

> *« On a créé des comités ad hoc au conseil d'administration, soit un comité financement, un comité administration, un comité RH et un comité gouvernance, dans lesquels on s'est dit que ça va être constitué de membres du conseil d'administration mais aussi d'autres bénévoles. Il y a beaucoup de membres qui se retrouvent maintenant dans les comités ad hoc […], des anciens membres du Conseil d'administration […]. Les comités existent encore […] il y a des possibilités d'implication autre que celle d'être directement dans le CA »* (O-A).

Cette implication élargie permet ainsi aux acteurs de demeurer actifs au-delà de leurs rôles officiels et de préserver leur engagement dans la démarche collective. Dans le même projet, une gouvernance paritaire avait aussi été instaurée pour éviter l'absorption d'une organisation par l'autre : « *Au départ, il y avait cinq membres de l'ancien […] centre, cinq de l'autre organisme* » (O-A). Ces dispositifs collectifs contribuent aussi à renforcer la légitimité de la démarche, en donnant à voir une structure représentative et inclusive.

En complément à ces mécanismes de gouvernance, plusieurs dispositifs opérationnels ont été mis en place, non pas tant pour amorcer un processus de mutualisation que pour en soutenir la continuité. Dans les cas où la collaboration est déjà bien installée, ces outils servent à maintenir la fluidité des échanges et à renforcer la cohésion entre partenaires. Des instruments comme les bottins partagés, les inventaires

communs ou les babillards numériques jouent ici un rôle structurant. Comme le précise clairement un·e participant·e, « *[le] babillard numérique, ça a été vraiment un tournant pour que les gens commencent à s'échanger du matériel* » (O-M). Un autre organisme mentionne l'usage d'une plateforme interne : « *[on utilise] un outil pour faciliter la location de salle, […] une plateforme que seulement les membres [utilisent], puis quand [je dis] les membres c'est […] tous ceux qui habitent dans le bâtiment […]. Ça permet […] de structurer [les] échanges et de simplifier la gestion quotidienne* » (O-D). Ce même organisme a aussi mis en place des moyens complémentaires, comme une coordination centralisée, un courriel collectif ou des expositions ponctuelles, pour encourager les interactions informelles. Ces pratiques, bien qu'efficaces, semblent plus facilement mobilisables dans des contextes où un cadre collectif est déjà établi, et où la mutualisation fait partie des habitudes. À cette étape, les outils permettent moins de convaincre que d'entretenir la dynamique. Le partage d'espaces physiques en est un bon exemple :

« On a une salle de réunion, on a une salle de conférence, […] même les toilettes sont mutualisées, la cafétéria est mutualisée […]. On a une cuisine collective, on va avoir une cuisine de transformation, on va avoir un camion de livraison mutualisé, […] plusieurs chambres froides et plusieurs congélateurs mutualisés » (O-C).

Ces éléments concrets renforcent le sentiment d'appartenance à un projet collectif et soutiennent la poursuite de la collaboration. Ils contribuent aussi à ancrer la mutualisation dans des pratiques quotidiennes visibles et partagées.

Par ailleurs, l'adoption de cadres juridiques et institutionnels structurés apparaît comme un levier majeur pour sécuriser durablement les démarches de mutualisation. Plusieurs répondants insistent sur l'importance d'établir des structures officielles telles que des fiducies ou des mécanismes de gestion partagée des actifs pour garantir la pérennité des ressources mutualisées. C'est notamment le cas d'un organisme qui explique : « *on en a fait vraiment un service à part, structuré […], avec des ententes qu'on signe […]. On est parti des demandes informelles, puis maintenant on a vraiment un service de fiducie […], [qui permet de recevoir] les sous ici et [de] les distribuer après ça à l'organisation* » (O-F). Cette démarche témoigne de la volonté d'inscrire la mutualisation dans un cadre stable, reconnu et formalisé, ce qui contribue aussi à crédibiliser les projets auprès des partenaires financiers ou institutionnels, en rendant plus visibles les règles et responsabilités collectives. D'autres mettent en avant la pertinence d'ententes-cadres solides, élaborées avec une ressource externe :

« On a fait vraiment à faire avec une ressource externe pour se doter d'une entente cadre très spécifique qui détermine les obligations de chacun […] et avec ça […] des annexes qui expliquent [le] fonctionnement [d'une] table de coordination […] qui est en dessous des trois CA et qui fait le lien entre ces trois organisations » (O-E).

Ce même organisme a également instauré un code d'éthique pour encadrer les comportements. Par ailleurs, la constitution de métaorganisations regroupant plusieurs entités partageant des objectifs communs peut faciliter la coordination stratégique : « *c'est un OBNL qui a été créé pour faciliter la gestion et l'organisation du vivre ensemble de plusieurs groupes […], c'était de rassembler sous un même toit plusieurs organismes […] pour avoir des loyers à moindre coût, partager des services [et] faciliter […] les synergies puis […] l'émergence de différents projets* » (O-D). Ces formes d'organisation contribuent à structurer les partenariats et à en clarifier les fondements, tout en légitimant le processus aux yeux de l'écosystème externe.

Enfin, plusieurs répondants insistent sur la nécessité de conserver une certaine souplesse pour adapter les structures aux besoins évolutifs des projets. Certains préfèrent retarder la formalisation pour laisser émerger les pratiques avant d'en fixer les règles : « *on a signé aucun protocole parce qu'on a dit on va attendre pour voir qu'est-ce que devrait réellement contenir un protocole » (organisme N). D'autres expérimentent à petite échelle avant de généraliser : « on le teste un an sans transaction […], ça va nous permettre […] de voir ça marche-tu, ça marche-tu pas* » (O-Q). Ces stratégies d'ajustement progressif permettent de répondre aux contraintes du terrain tout en conservant une direction collective partagée. Elles témoignent d'une compréhension fine de la dynamique organisationnelle nécessaire à la viabilité des projets de mutualisation. Elles rappellent aussi que ces structures peuvent évoluer dans le temps, que ce soit en s'allégeant, en se complexifiant ou en se transformant, en fonction des apprentissages collectifs et des ressources disponibles.

Ces structures, qu'elles soient juridiques, opérationnelles ou relationnelles, n'imposent pas un cadre figé. Elles soutiennent la coordination entre acteurs, stabilisent les engagements dans le temps, et légitiment la démarche auprès des membres et partenaires. Elles offrent ainsi un ancrage essentiel pour que la mutualisation s'inscrive dans des pratiques claires, équitables et durables, tout en restant sensible aux réalités changeantes du terrain.

4.3.2.3 Des postures relationnelles qui soutiennent la confiance

Au-delà des structures et des dispositifs formels, plusieurs démarches de mutualisation semblent s'être appuyées sur des dispositions relationnelles qui ont favorisé l'émergence et la consolidation d'un climat de confiance entre les partenaires. Ces postures, souvent implicites, incarnées dans les interactions ordinaires, jouent un rôle déterminant pour permettre à la collaboration de s'installer dans la durée, même lorsque les contextes sont incertains ou que les organisations impliquées présentent des rythmes ou des capacités divergentes.

L'ouverture à l'autre, entendue comme une capacité à accueillir des façons de faire différentes sans jugement, revient fréquemment dans les témoignages. Cette posture crée un espace où chacun se sent écouté, respecté et reconnu dans ses réalités. Comme l'exprime un·e participant·e, « on était très ouverts, on voulait comprendre comment les autres fonctionnaient, puis on essayait d'adapter notre approche en fonction » (organisme I). Cette attitude se manifeste également dans des contextes de forte hétérogénéité organisationnelle, où les différences de culture ou de méthode sont assumées plutôt que lissées. Ainsi, une personne insiste : « *il faut que tu comprennes c'est quoi ses enjeux, comment il fonctionne, pis il ne fonctionne pas comme toi. […] Faut que t'acceptes ça, ça te déstabilise, mais c'est comme ça qu'il atteint ses objectifs* » (O-A). Plutôt que de chercher à uniformiser, les acteurs misent sur une forme d'empathie active qui permet de faire cohabiter des approches distinctes au sein d'un même projet. Dans certains cas, cette ouverture s'ancre dans une longue histoire de collaboration : « *le fait de collaborer avec les autres, ça a toujours été pour nous vraiment important* » (O-I). D'autres évoquent la confiance spontanée rendue possible par des affinités relationnelles : « *on se connaissait, on était toujours un en parallèle […] au lieu de faire compétition, on va juste travailler ensemble* » (O-J). Cette ouverture à la pluralité et à la complémentarité constitue un terreau propice à la co-construction.

Dans plusieurs initiatives, les acteurs insistent également sur la nécessité d'une posture d'écoute sincère et de non-ingérence. Le fait de se sentir libre de s'exprimer à son rythme, sans pression ni obligation, est perçu comme un facteur de confiance : « *je peux le partager à la hauteur de ce que j'ai envie de dire* » (O-I) ; « *on n'est pas obligé non plus d'aller dans ces détails-là vu que ce n'est pas nécessaire* » (O-I). Cette posture de non-intrusion contribue à instaurer un climat sécurisant, fondé sur le respect mutuel. Dans certains cas, elle se traduit par une attention particulière portée à l'environnement dans lequel se déroulent les échanges, comme le souligne une personne : « *c'est un safe space* » (O-D). Cette attention à

la sécurité psychologique favorise l'expression libre et authentique. D'autres insistent sur l'importance de rassurer continuellement les partenaires : « *il faut être dans la transparence et se rassurer à chaque fois […]* » (O-L). Cette confiance relationnelle s'exprime aussi dans le souci d'adapter les échanges aux personnes concernées : « *faut qu'on discute avec les employés qui sont affectés par cette mutualisation-là* » (O-N). Elle repose également sur une posture de soutien non directif : « *je peux faciliter […] mais ensuite, c'est vous qui faites vivre la maison* » (O-D). Une personne évoque aussi la proximité humaine comme levier pour désamorcer les doutes : « *hey, si t'as des doutes […] appelle-moi, on va jaser* » (O-P). Le sentiment de confiance peut aussi émerger d'un ajustement intuitif entre les personnes : « *faut qu'il y ait un fit aussi tu sais […] le fun parce qu'on avait un fit avec toi* » (O-H). Enfin, la reconnaissance des limites individuelles est perçue comme essentielle pour maintenir une collaboration respectueuse : « *on va aider du mieux qu'on peut mais on a des capacités limitées* » (O-L). Ensemble, ces pratiques discrètes mais constantes contribuent à créer un espace relationnel stable, où la confiance se construit dans la durée et rend possible une collaboration respectueuse des rythmes et des réalités de chacun.

Cette qualité relationnelle s'incarne aussi dans une posture de transparence et d'authenticité, que plusieurs personnes identifient comme un préalable à l'établissement de relations de confiance. Pour certains, cela implique d'assumer une posture d'ouverture dès le départ : « *on s'est juste assis à une table. Puis on était comme okay, ça serait quoi les nœuds possibles si on fusionnait?* » (O-J). Cette franchise initiale permet de nommer les points sensibles avant qu'ils ne deviennent bloquants. Dans d'autres cas, la transparence passe par une reconnaissance explicite des capacités et des limites : « *il faut que cette personne-là, cette organisation-là ait quelque chose à t'apporter et vice versa* » (OA-S), montrant que la transparence s'appuie aussi sur une réciprocité claire et assumée. Cette clarté peut se construire dès les premières interactions, à condition d'adopter une posture sincère : « *quand je propose des trucs à mutualiser, je leur parle d'abord de moi* » (O-K). Pour d'autres, elle se manifeste dans une attention aux formes de communication directe et humaine : « *j'ai utilisé des méthodes très peu de notre temps, c'est-à-dire le téléphone […] je parle beaucoup au téléphone avec les gens quand je les invite* » (O-O). Cette proximité relationnelle contribue à désamorcer les malentendus et à renforcer le sentiment de sécurité. Une personne insiste d'ailleurs sur l'importance d'un langage clair et sans détour : « *faut apprendre à communiquer avec transparence* » (O-N). Cette posture s'éloigne de toute logique stratégique ou défensive : « *nos meilleurs matchs se faisaient au moment où j'expose clairement qui nous sommes* » (O-K). Elle peut aussi prendre la forme d'un partage généreux de son expérience : « *pas être avare de nos expériences, nos réussites [...]* » (O-F), une manière d'ouvrir l'échange sans chercher à en contrôler les

retombées. Enfin, une actrice du terrain insiste sur le fait que la reconnaissance mutuelle doit précéder toute forme de négociation : « *je veux qu'ils me choisissent [...] pas d'arriver dans une posture où je viens négocier quelque chose avec toi* » (O-K), illustrant une volonté d'engagement sur une base relationnelle avant d'être organisationnelle.

Dans cette même logique, la reconnaissance des autres dans leurs capacités, leurs limites ou leurs contributions différenciées apparaît comme un facteur facilitant important. Pour plusieurs répondant·e·s, il est essentiel de valider que chacun participe « *à la hauteur de ses capacités* » (O-L), ou encore de pouvoir « *aider du mieux qu'on peut* » sans renier ses contraintes (O-L). Cette posture d'acceptation permet de préserver la dynamique collective même lorsque les contributions sont inégales, en misant sur la sincérité et le respect des réalités de chacun. Une personne évoque ainsi que l'engagement dans la démarche doit être volontaire et non imposé : « *ce soit une volonté commune et non pas quelque chose qui est imposé* » (O-E), insistant sur le respect des rythmes et motivations. Une autre souligne l'importance de ne pas entrer dans une logique hiérarchique : « *c'est à ce moment-là qu'on est clair qu'on est sur une base commune, qu'on n'est pas dans une relation hiérarchique* » (O-K). Un·e participant·e insiste aussi sur la nécessité de tenir compte des insécurités individuelles, en particulier lorsqu'elles ne sont pas exprimées :

« si un DG a peur de plus avoir de place dans la nouvelle organisation, puis il a peur de perdre son emploi […], ça se peut qu'il mette pas autant de cœur dans le projet ou qu'il fasse en sorte que ça se réalise pas. Alors que s'il le nomme, ben ça devient un défi. Puis ça devient une occasion d'avoir une discussion pour répondre à ce besoin-là, puis trouver des solutions » (O-L).

Nommer les inconforts permet non seulement de prévenir les blocages, mais aussi d'ouvrir un espace de dialogue qui sécurise et redonne du pouvoir d'agir aux personnes concernées. D'autres ajoutent qu'il faut ajuster les niveaux d'implication sans chercher à forcer l'adhésion : « *on veut laisser ça à la discrétion des festivals de s'entendre entre eux pour pas centraliser justement* » (O-M), montrant que la souplesse dans les formes d'engagement est perçue comme une condition essentielle à la confiance. Cette reconnaissance des contraintes s'accompagne aussi d'une volonté d'adaptation : « *moi je parle à des élus […] je ne vais pas commencer à les philosopher sur la mutualisation* » (O-N), illustrant une posture d'ajustement au langage et au contexte de l'autre. En reconnaissant les contributions à leur juste mesure, en tenant compte des vulnérabilités comme des forces, ces démarches renforcent un sentiment d'appartenance fondé non pas sur la performance, mais sur la reconnaissance mutuelle et la capacité d'ajustement.

La patience est également évoquée comme une posture essentielle dans les démarches de mutualisation, en particulier lorsqu'il s'agit de concilier des rythmes différents ou de traverser des périodes d'incertitude. Dans plusieurs cas, elle est présentée non comme une forme de passivité, mais comme une condition active de respect des temporalités collectives. Un·e participant·e explique ainsi : « *on savait que ça prendrait du temps, mais on s'est dit qu'on allait respecter le rythme de chacun, même si ça avançait moins vite* » (O-K). Cette patience assumée permet de maintenir l'engagement sans imposer de cadence unique, en laissant place aux ajustements progressifs. Elle apparaît aussi comme un soutien affectif entre les partenaires, en reconnaissant que la construction de confiance exige du temps. Du côté d'un organisme communautaire, un·e participant·e souligne que « *ce n'est pas des choses qui se font du jour au lendemain » et que « les gens ont besoin de temps pour s'approprier* » (O-L), insistant sur l'importance de laisser les idées mûrir collectivement. Dans un autre contexte, marqué par des pratiques organisationnelles très contrastées, une personne évoque comment la patience permet d'accepter d'être momentanément déstabilisé par des logiques différentes : « *faut que tu acceptes ça, ça te déstabilise, mais c'est comme ça qu'il atteint ses objectifs* » (O-A). En ce sens, la patience n'est pas seulement une tolérance au délai, mais une posture d'écoute, d'ajustement et d'ouverture à l'inconnu, indispensable à l'émergence de collaborations pérennes.

Enfin, la place accordée aux échanges informels, aux moments de convivialité ou aux interactions spontanées est souvent valorisée comme facteur de proximité humaine et d'appartenance. Ces instants, bien que périphériques aux structures formelles, semblent contribuer à tisser un lien durable entre les personnes : « *on dort là-bas ou on boit de la bière, on est tous ensemble. Les brasseurs vont jaser toute la journée. T'es même plus capable à un moment donné* » (O-I). Ces moments renforcent le sentiment d'un collectif élargi, où « *on dirait que chacun fait un peu partie de notre entreprise* » (O-I). D'autres soulignent l'importance des discussions spontanées dans les lieux partagés : « *les discussions de corridor sont incroyablement importantes. Des fois, c'est là que tout se passe, tu sais, il y a quelque chose qui se règle, qui part* » (O-C), montrant que les liens se construisent autant entre les réunions qu'en dehors. Un autre mentionne la valeur des interactions imprévues qui donnent naissance à des idées nouvelles : « *deux personnes qui se parlent, puis un troisième vient chercher une tasse de café, puis il se joint à la discussion. Pis c'est là que ça a parti, pis là on a jasé, pis là on a fait un petit projet* » (O-C). Cette présence informelle crée un espace de confiance où les échanges peuvent émerger naturellement. Pour certain·e·s, la qualité des liens repose d'abord sur les personnes impliquées. Une coordonnatrice, par exemple, insiste sur le fait

que même les meilleures démarches outillées échouent si elles ne sont pas portées par les bonnes personnes, investies, à l'écoute et attentives :

« Ça dépend des gens qui sont là, ça dépend tout le temps des gens qui sont là. T'auras beau mettre tous les outils à disposition pour réussir la démarche de mutualisation parfaite, là, tu sais, ça dépend des gens qui sont là. C'est toujours une question de personnes » (O-O).

Pour plusieurs, le sentiment d'appartenance naît aussi du fait de se retrouver dans un lieu commun perçu comme accueillant : « *on fait quand même partie de l'équipe. [...] On ne travaille pas ici à temps plein, mais on travaille avec eux* » (0-H). Ces moments partagés alimentent une dynamique de reconnaissance réciproque, parfois amplifiée par l'ancrage dans des lieux physiques : « *deux personnes qui se parlent, puis un 3e vient chercher une tasse de café, puis il se joint à la discussion. Pis c'est là que ça a parti, pis là on a jasé, pis là on a fait un petit projet* » (O-C). Ce type d'interaction banale contribue à renforcer la solidarité. Ailleurs, des moments informels ont permis de faire émerger des idées structurantes : « *on pourrait se créer un truc, un genre d'espace de partage ou de mutualisation entre nous autres, pour pouvoir échanger là-dessus. En tout cas, il me semble que ça serait pertinent, pour toutes sortes d'affaires* » (OA-R), montrant que l'informel joue aussi un rôle moteur dans la mise en commun. Dans d'autres cas, le fait de se croiser simplement entre collègues ou partenaires crée une reconnaissance mutuelle précieuse : « *c'est sûr que la première fois, ils étaient comme "Ah, c'est toi !" Puis après ça, il y a eu une autre rencontre où on a jasé un peu plus longtemps. Pour moi, ça, ça fait partie des bénéfices* » (O-Q). Ce tissu relationnel informel permet ainsi de contourner certaines rigidités et soutient la construction d'un espace où la mutualisation devient possible, parce qu'il nourrit en amont les conditions affectives et relationnelles de la confiance. En somme, ces postures relationnelles, bien que rarement formalisées, reviennent de manière constante dans les récits recueillis. Elles jouent un rôle discret mais fondamental dans le développement et la stabilisation des démarches de partage de ressources. Par leur capacité à créer un espace relationnel sécurisant, respectueux et ouvert, elles soutiennent un climat propice à l'émergence de collaborations durables.

Sans être toujours visibles ou nommées, ces postures relationnelles soutiennent les conditions minimales pour que des formes de collaboration puissent émerger. Elles ne garantissent pas à elles seules la réussite des démarches, mais elles créent un terrain propice à l'écoute, à l'ajustement et à l'engagement mutuel.

4.3.2.4 Un leadership mobilisateur et une gouvernance partagée

Dans plusieurs démarches étudiées, le rôle de certaines personnes-ressources s'est révélé déterminant pour soutenir l'élan collectif et maintenir la dynamique dans le temps. Ce leadership, bien que rarement revendiqué comme tel, se manifeste par la capacité à mobiliser sans imposer, à relancer sans dominer, à maintenir le cap tout en respectant la diversité des trajectoires. Il repose moins sur un statut que sur une posture d'accompagnement et de présence active, capable de créer des liens et de soutenir les conditions favorables à la coopération. Une personne témoigne ainsi : « *elle faisait le lien entre tout le monde, elle rappelait les prochaines étapes, elle vérifiait que tout le monde se sentait à l'aise* » (O-O). Ce type de présence incarnée, souvent discrète, agit comme point d'ancrage du projet. Dans plusieurs cas, ce rôle de soutien et de coordination a été confié à une personne embauchée spécifiquement pour porter la démarche. Loin de se limiter à une fonction technique ou administrative, cette présence humaine joue un rôle profondément relationnel, en facilitant les échanges, en maintenant la cohésion du groupe et en incarnant un point de repère pour les partenaires. Comme le résume un·e répondant·e : « *il faut qu'il y ait une personne qui est en charge de porter ce projet-là* » (OA-R).

Ce rôle peut également être assumé par une personne externe, qui agit comme médiatrice ou facilitatrice entre les groupes impliqués : « *ce n'est pas toi, mettons, qui gère avec une autre coop. [...] Il y a quelqu'un qui vient comme gérer* » (O-I), ou encore « *c'est un safe space [...] moi je joue un peu un rôle de mortier dans ces projets-là* » (O-E), montrant que cette fonction peut être tenue par une personne reconnue pour sa capacité d'écoute et de synthèse. D'autres soulignent l'importance de figures qui coordonnent sans dominer : « *je ne suis pas là pour imposer, mais pour que ça avance ensemble* » (O-D), ou encore « *il y avait quelqu'un dans la MRC qui animait le comité, qui faisait les suivis, qui faisait les relances* » (O-M). Ces figures, qu'elles soient internes ou externes, jouent un rôle de pivot essentiel en maintenant la cohérence d'ensemble et en assurant la continuité du processus. Une autre personne insiste sur l'importance d'avoir un porteur clair du projet : « *il faut qu'il y ait une personne qui est en charge de porter ce projet-là* » (OA-R), ou encore « ça prend quelqu'un quelque part qui aide à structurer » (organisme S). Ce rôle, parfois formalisé sous l'appellation d'« agent de maillage », est reconnu comme un levier clé pour activer les liens entre partenaires et maintenir une vision partagée : « *un agent de maillage [...] fait des liens entre les entreprises, les municipalités, les CDC. C'est un ingrédient de succès majeur pour les projets de mutualisation* » (OA-R). Dans certains cas, ce rôle est assumé collectivement, à condition qu'un

mécanisme de coordination claire existe : « *ce n'était pas une personne, mais un petit groupe qui faisait tourner la roue* » (O-Q).

Dans plusieurs cas, la posture de leadership est indissociable d'un soutien clair de la gouvernance. Le conseil d'administration, lorsqu'il appuie activement la démarche, offre un cadre de légitimation qui renforce l'autorité symbolique et opérationnelle de la personne porteuse : « *le Conseil d'administration était favorable à cette initiative-là, fait que j'avais le soutien 100 %, j'avais le soutien 100 % de la direction* » (O-O). Ce soutien peut se traduire par une validation explicite, mais aussi par une posture d'ouverture ou de confiance. Parfois, il s'exprime dès les premières étapes de la démarche : « *il y a eu une acceptation des trois CA* » (O-E), facilitant ainsi la mise en commun inter-organisationnelle. Ailleurs, il est ancré dans une gouvernance déjà engagée : « *mon CA est issu d'une réflexion collective avec les gens qui siègent dessus, ce sont les gens qui étaient au démarrage des projets* » (O-N), illustrant une continuité entre les valeurs fondatrices et les choix stratégiques. Une autre personne souligne aussi l'importance d'un alignement entre la direction et le CA : « *j'avais la direction générale et le CA derrière moi, alors ça avançait bien* » (O-C). Dans certains cas, ce soutien prend la forme de pratiques concrètes favorisant la coordination entre plusieurs organisations : « *j'anime mes CA en présence dans d'autres organisations aussi* » (O-K), une manière de maintenir des liens actifs et d'assurer une forme de gouvernance élargie. Ce lien étroit entre leadership incarné et gouvernance soutenante favorise ainsi une mobilisation collective, une cohérence stratégique et une stabilité dans le temps.

Parallèlement, plusieurs démarches s'appuient sur une gouvernance horizontale ou partagée, conçue pour éviter les déséquilibres de pouvoir et favoriser la participation de chacun·e. Ces formes de gouvernance s'ancrent dans des pratiques de cogestion, de transparence et de prise de décision collective. un·e participant·e décrit : « *on faisait les choix ensemble, on décidait pas juste entre deux personnes, on prenait le temps de tout discuter* » (O-J). D'autres organisations insistent sur la nécessité d'inclure toutes les parties prenantes concernées dans les discussions : « *il faut que les gens soient à la table et discutent ensemble de leurs différents enjeux* » (O-I), ou encore « *il faut que ça soit, tout le monde y collabore […] que les conseils d'administration, que les employés soient consultés* » (O-L). Cette gouvernance élargie permet de reconnaître la diversité des profils organisationnels et d'en tenir compte dans les mécanismes décisionnels : « *je pense que le bénéfice, c'est de voir les différentes échelles [...] ils ont pas le même budget, ils ont pas le même réseau* » (O-I).

La combinaison entre un leadership mobilisateur, qu'il soit incarné ou partagé, et une gouvernance ouverte et inclusive permet ainsi de conjuguer clarté organisationnelle et souplesse relationnelle. En misant sur la confiance, la réciprocité et la coresponsabilité, ces démarches renforcent la cohésion entre les parties prenantes et soutiennent l'adhésion au projet commun, au-delà des rapports institutionnels formels.

4.3.2.5 Un écosystème favorable et des appuis institutionnels

Dans plusieurs démarches de mutualisation, la présence d'un écosystème favorable et le soutien d'acteurs externes ont constitué des leviers structurants pour amorcer, accompagner ou consolider les projets. Ces appuis peuvent prendre la forme d'un accompagnement stratégique, d'un financement dédié, d'une reconnaissance institutionnelle ou encore d'une mise en réseau, et viennent élargir les capacités d'action des groupes porteurs.

De nombreux organismes insistent sur l'importance d'avoir bénéficié d'un accompagnement spécialisé dans les premières étapes du projet, que ce soit pour clarifier leur démarche, légitimer leur approche ou mieux comprendre les options qui s'offraient à eux. Un·e participant·e explique par exemple que *« le TIESS, qui était avec nous, qui ont fait une étude de cas sur notre initiative, nous a beaucoup aidés à structurer notre pensée dans tout ça* » (O-N). Ce type d'appui, ancré dans une logique d'accompagnement du changement, a permis de consolider le cadre d'action des partenaires. Dans le secteur coopératif, l'accompagnement peut aussi porter sur les aspects financiers et stratégiques. Une organisation relate ainsi : « *Réseau Coop, il y a deux personnes full calées dans le financement, qui ont fait le montage financier pour nous* » (O-I). Cet appui technique difficilement mobilisable à l'interne a permis de consolider la proposition et de la rendre plus cohérente aux yeux des partenaires et bailleurs de fonds. Ailleurs, le soutien a pris la forme d'une collaboration continue avec un organisme spécialisé en développement organisationnel. Un·e participant·e mentionne que « *pour cette année, c'est avec CommuneAgir qu'on travaille pour deux formations* » (O-O). Ces liens soutenus permettent une montée en compétences dans la durée, tout en s'ajustant aux besoins concrets des projets.

Le soutien financier constitue un autre vecteur facilitateur central. Plusieurs initiatives ont pu être déployées grâce à un financement structurant provenant d'instances publiques comme les ministères, les MRC ou la Ville de Montréal, ou encore de fondations et de programmes dédiés. Ce soutien peut prendre

la forme d'un financement initial pour amorcer un projet, comme en témoigne un·e participant·e: « *en avril 2023, on a eu une confirmation de ce financement-là. Fait que là on a pu commencer avec une ressource dédiée, puis après ça, on a pu tester certaines choses* » (O-M). Il peut aussi s'agir d'un appui récurrent permettant la continuité des activités : « *aujourd'hui, le 30 septembre, on finit la phase 1 du projet. […] Puis on vient de recevoir le financement pour la deuxième phase du projet* » (O-Q). Dans d'autres cas, il s'agit d'un soutien ciblé sur des volets particuliers, par exemple « *on est même allé chercher un montant d'argent avec le Grand Mouvement Desjardins […] ils financent un projet de mutualisation en ce moment* » (O-N), ou encore « *on a fait une demande de financement qui nous a été accordée au printemps dernier* » (O-O). Le financement peut aussi permettre d'outiller les démarches, comme l'explique une personne : « *[l'organisme] a eu des financements pour créer cette plateforme* » (O-B). Plusieurs projets ont également bénéficié de financements croisés, combinant des sources publiques et privées : « *on a eu un financement de la MRC et un autre du ministère, mais il fallait faire un montage avec les deux* » (O-F). Au-delà de l'aspect matériel, ce financement agit souvent comme un levier de reconnaissance, donnant du poids et de la crédibilité à l'initiative. Un·e participant·e souligne que « *le fait qu'on soit accompagné par [un organisme ressource], ça nous a aidés à être pris au sérieux, ça nous a donné un cadre, un peu comme une reconnaissance* » (O-P). Enfin, une personne témoigne que ce type de soutien permet aussi de garantir la pérennité de la démarche : « *mon salaire est payé par une fondation. Puis la réflexion de tout le projet que […] je structure, c'est aussi payé par une fondation qui croit à l'impact [du projet]* » (O-D).

Dans certains cas, les projets ont été portés ou soutenus par des dynamiques institutionnelles plus larges. Le climat de soutien à l'innovation collective, l'ouverture à l'expérimentation ou la flexibilité des cadres ont parfois été décisifs. Un·e participant·e raconte que « *le premier financement avait été accepté qu'on transforme ça en une autre forme de représentation* » (O-I), illustrant une marge d'interprétation accordée par le bailleur. Ailleurs, une modification de programme a été obtenue à la suite de représentations : « *on s'est rendu au national, ils ont fini par modifier un formulaire* » (O-K). Ces adaptations témoignent d'une capacité institutionnelle à reconnaître la pertinence des démarches de mutualisation, même lorsqu'elles ne correspondent pas aux modèles standards.

Un ancrage dans des dynamiques territoriales ou sectorielles a aussi contribué à renforcer la portée et l'intégration des projets. Plusieurs initiatives ont été portées par des regroupements ou ont bénéficié de la reconnaissance d'acteurs comme les MRC, les pôles d'économie sociale, les municipalités ou les fédérations sectorielles. Une personne raconte par exemple que « *il y avait une ouverture de la part de la*

MRC, on sentait qu'ils étaient prêts à nous suivre même si ce n'était pas super défini encore » (O-M), soulignant une volonté locale d'appuyer l'expérimentation. Dans d'autres cas, cet ancrage repose sur des ententes préexistantes ou une appartenance locale forte. Comme le rappelle un répondant, « *les sites patrimoniaux appartiennent à leurs municipalités* » (O-E), ce qui a facilité leur adhésion au projet collectif. Ailleurs, la reconnaissance institutionnelle se traduit par des liens consolidés avec des acteurs clés du secteur. Une personne souligne par exemple que « *les acteurs qui chapeautent toutes les coops d'habitation du Québec […] ont été mis au courant* » (O-G), témoignant d'une intégration verticale entre les milieux de pratique et les structures représentatives. Cette reconnaissance sectorielle peut également favoriser l'agrégation de nouveaux partenaires autour d'une base stable : « *l'Association des pourvoyeurs [...] est venue se greffer* » (O-E), montrant la capacité de certains projets à fédérer au-delà de leur cercle initial. Dans d'autres contextes, ce sont les relations étroites avec les villes ou les réseaux communautaires qui soutiennent la démarche, comme l'évoque un acteur : « *on a des entrées au CIUSSS, dans les villes, les municipalités […] avec les entreprises qui nous appellent* » (O-L). Ces formes d'ancrage permettent de légitimer les initiatives dans leur milieu, tout en favorisant leur arrimage à des dynamiques territoriales ou sectorielles déjà en place.

Enfin, dans plusieurs cas, l'écosystème favorable s'est concrétisé par la création de liens entre partenaires potentiels, facilitée par des acteurs externes jouant un rôle d'intermédiaires. Un·e participant·e explique que « *c'est [l'acteur externe] qui nous a mis en lien, sinon je pense qu'on ne se serait jamais parlé, ou pas dans ce cadre-là* » (OA-R), illustrant l'importance de ces médiations dans l'émergence des collaborations. D'autres ont profité d'espaces de concertation déjà existants pour renforcer leurs partenariats et élargir leur réseau. Une personne raconte ainsi : « *il y avait différentes tables de discussion, dont la mutualisation, puis moi je suis allée à la table de mutualisation* » (O-P). Ces lieux de rencontre, souvent intersectoriels, permettent de croiser les expériences, de partager des apprentissages et de faire émerger une culture commune du partage. Certaines organisations mentionnent aussi l'apport d'acteurs structurants, comme des regroupements fédérateurs ou des institutions d'enseignement, dans le développement de leurs démarches. Par exemple, un organisme précise : « *on travaille avec l'INAB, le cégep de Victoriaville* » (O-C), illustrant comment le milieu de la formation peut soutenir la solidité et la pérennité des projets collectifs.

En somme, l'ensemble de ces appuis externes, bien qu'extérieurs aux groupes porteurs, s'inscrivent pleinement dans les conditions qui rendent la mutualisation possible. Ils permettent d'élargir la

perspective des projets, de réduire les risques perçus par les partenaires et d'inscrire les démarches dans une logique de développement plus large, à l'échelle territoriale ou sectorielle.

4.3.2.6 Des outils de travail pour organiser la mise en commun

Plusieurs démarches étudiées ont eu recours à des outils concrets et à des méthodes de travail explicites pour structurer la collaboration entre les organisations participantes. Loin de remplacer la concertation ou les relations humaines, ces instruments jouent un rôle d'appui essentiel pour clarifier les intentions, organiser l'action collective et maintenir une certaine continuité dans le temps. Leur mise en place permet souvent d'objectiver certains enjeux, de garder une trace des discussions, ou encore d'assurer une progression partagée, même dans des contextes marqués par l'incertitude.

Dans plusieurs cas, des canevas ou gabarits communs ont été élaborés afin de guider les réflexions et harmoniser les approches. Ces outils, souvent coconstruits, facilitent l'expression des besoins, la projection dans le temps et la clarification des responsabilités. Une personne explique ainsi : « *on avait un document commun pour remplir nos attentes, nos ressources, nos limites, ça nous aidait à voir si c'était compatible* » (O-O). Une autre souligne la nécessité de travailler à partir d'un « *dispositif de planification basé sur les besoins réels des membres* » (O-C), tandis que certains insistent sur l'importance de repères simples : « *il faut des gabarits simples, utiles, efficaces* » (O-N). Dans certains cas, ces outils prennent la forme de cadres méthodologiques plus structurants, comme le recours au « *pourquoi, comment et quoi […] si on ne part pas de là dans tous tes projets, ben on ne travaille pas pour la bonne affaire* » (O-N), ou encore l'adhésion explicite au sens du projet : « *Il faut adhérer au "why". C'est quoi la raison d'être du changement? Pour qu'elle soit bien comprise et que les gens y adhèrent hein, il faut déjà les objectifs soient clairs* » (O-L).

Plusieurs démarches se sont également appuyées sur des parcours d'accompagnement structurés, parfois animés par des intervenants externes, pour soutenir la dynamique collective. Ces parcours incluent souvent des ateliers, du coaching ou des séances de codéveloppement, et permettent de jalonner la démarche dans le temps. Une personne affirme que « *le fait d'avoir une série d'ateliers, avec des étapes claires, ça nous a donné une structure pour avancer* » (O-Q). D'autres témoignent de l'utilité d'un accompagnement plus personnalisé : « *chaque équipe a une banque d'heure […] pour des communications spontanées […] et une banque d'heure pour du coaching à proprement dit* » (O-O). Cette structuration

progressive est également renforcée par des appels à projets ou des sélections encadrées : « *ce qu'on a fait c'est un appel, un appel à projet […] de gens intéressés à être soutenus dans leur démarche de mutualisation* » (O-O). Ces démarches offrent un cadre rassurant qui favorise l'engagement et permet d'aborder collectivement des enjeux sensibles.

Plusieurs démarches se sont aussi appuyées sur des parcours d'accompagnement structurés, parfois animés par des intervenants externes, pour soutenir la dynamique collective. Ces parcours incluent souvent des ateliers, du coaching ou des séances de codéveloppement, et permettent de jalonner la démarche dans le temps. Une personne affirme que « *le fait d'avoir une série d'ateliers, avec des étapes claires, ça nous a donné une structure pour avancer* » (O-Q). Ailleurs, l'accompagnement a été modulé en fonction des besoins : « *chaque équipe a une banque d'heure […] pour des communications spontanées […] et une banque d'heure pour du coaching à proprement dit* » (O-O), combinée à l'expertise d'un coach externe : « *j'ai rajouté, c'est du coaching personnalisé avec un coach […] George Krump* » (O-O). D'autres ont intégré un parcours de formations : « *on a fait des formations de 2 jours avec Consortium […] puis après ça on a eu du coaching avec Spiralis* » (O-J), révélant une stratégie plus progressive d'appropriation.

Des outils numériques et des bases de données partagées ont aussi été mobilisés dans plusieurs projets afin de faciliter la logistique, le suivi ou la coordination des démarches. Parmi ceux-ci, on retrouve une plateforme Airtable structurée (O-Q), une base de données mutualisée pour l'inventaire de matériel (O-K), une plateforme numérique en construction (organisme B), un micro site regroupant des outils cliniques (O-K), une application numérique pour soutenir la mutualisation de la mise en marché (O-M), ainsi que des outils de suivi des contributions (O-F). D'autres ont amorcé le développement d'outils de collaboration adaptés (O-G et O-I). Certaines initiatives ont également instauré des mécanismes de gestion partagée, comme des tableaux de bord, des gabarits ou des systèmes de modulation tarifaire permettant de répartir équitablement les ressources (O-P). Ces outils techniques, souvent conçus en réponse aux besoins spécifiques des groupes, contribuent à structurer l'organisation du travail commun, tout en renforçant la transparence et la fluidité des échanges entre partenaires.

Enfin, plusieurs démarches ont intégré des outils relationnels ou des pratiques informelles qui, sans être technologiquement complexes, structurent les liens entre les partenaires. Cela peut passer par des formes de socialisation : « *Moi, mon idée la première, c'est qu'on dîne ensemble » (organisme F), ou encore « on a fait justement un dîner […] il y avait un bel échange* » (O-H). Des moments collectifs thématiques sont

aussi proposés : « *On va faire des demi-journées ou des journées collectives comme ça où on se questionne sur un enjeu en particulier* » (OA-S). Ces espaces relationnels soutiennent les apprentissages croisés et la cohésion du groupe. Dans certains cas, des pratiques de rétroaction ou de co-analyse sont structurées méthodologiquement : « *On a analysé les différents modèles d'inventaire, puis on les a réunis* » (O-Q), ou encore « *on s'est assis quelques-uns ensemble, on s'est dit, Ben, de quoi on a besoin en ce moment ?* » (O-I).

Ces outils et méthodes, qu'ils soient numériques, papier, collectifs ou relationnels, ne constituent pas une solution en soi, mais des appuis au service du projet collectif. Leur efficacité dépend moins de leur sophistication technique que de leur capacité à être compris, appropriés et ajustés aux réalités des groupes. Ancrés dans les pratiques et conçus de manière participative, ces outils rendent la mutualisation plus tangible et opérationnelle, sans figer les démarches, en soutenant plutôt leur évolution au rythme des acteurs impliqués.

4.3.2.7 Une valorisation des apprentissages et de la mémoire collective

Dans un contexte où les démarches de mutualisation impliquent de naviguer entre incertitude, tâtonnements et adaptations constantes, plusieurs organisations ont souligné l'importance des apprentissages réalisés en cours de route. Ces apprentissages ne sont pas uniquement individuels : ils s'inscrivent souvent dans une dynamique collective, où les membres réfléchissent ensemble à ce qui fonctionne, ce qui doit être ajusté, et comment faire évoluer la démarche. Certaines organisations assument explicitement une posture expérimentale : « *on accepte qu'on est en période d'émergence […] on se dit ah ça ça ne marche pas. C'est quoi la solution?* » (O-N). D'autres valorisent la réflexivité comme une méthode structurante : « *on est dans l'essai erreur […] donnez-nous vos commentaires. On réajuste* » (O-O). Ces espaces de réflexion, parfois informels, deviennent des lieux d'apprentissage en continu, où les essais et les erreurs sont perçus non comme des échecs, mais comme des occasions de renforcer le projet.

Ces apprentissages sont parfois soutenus par des démarches structurantes qui intègrent un regard externe et des outils d'analyse. Une organisation rapporte ainsi : « *on avait un… un étudiant là Mitacs l'an dernier qui qui nous a fait une analyse de performance environnementale sur nos services mutualisés* » (O-C). Cette même personne précise également : « *on avait fait l'exercice de demander des soumissions* » (O-C), ce qui traduit une volonté d'objectiver les choix et de comparer les scénarios possibles. Ces contributions extérieures jouent un rôle de miroir, en aidant les groupes à mieux saisir leurs propres logiques d'action et

à structurer leurs ajustements. À cela s'ajoute, dans plusieurs cas, une intention explicite de quantifier les retombées du projet : « *on est en train de quantifier pour montrer que la mutualisation aussi pour chacune de nos entreprises à une plus-value* » (O-N). Ces efforts d'évaluation soutiennent une reconnaissance de la démarche, tant à l'interne qu'auprès des partenaires, et participent à l'ancrage d'une mémoire collective articulée autour d'indicateurs partagés. Enfin, la présence ponctuelle de stagiaires permet d'alimenter une dynamique réflexive sur les pratiques : « *on a des stagiaires externes qui qui viennent faire des stages ici pour essayer de comprendre les dynamiques* » (O-C). En conjuguant expérimentation et analyse, ces pratiques permettent de structurer les apprentissages et de les inscrire dans une mémoire active partagée.

Plusieurs initiatives mettent aussi en lumière une culture de l'apprentissage fondée sur la rencontre, le dialogue et l'expérience vécue. L'apprentissage ne se fait pas uniquement dans les moments planifiés ou les espaces formels, mais dans les échanges du quotidien, les discussions autour des enjeux de terrain, les ajustements faits en équipe, ou encore les interactions entre pairs. Une personne explique ainsi comment une dynamique d'échange entre professionnel·le·s de terrain et représentant·e·s d'un réseau sectoriel a permis de faire émerger des apprentissages essentiels : « *juste d'avoir créé un lien entre voici ce qui se passe sur le terrain, là, vraiment, nous ce qu'on voit en tant que professionnel […] ah, c'est ça les enjeux qui manquent* » (O-G). Ce type de pont réflexif entre les vécus et les représentations favorise une reconnaissance plus fine des réalités et permet d'adapter les orientations collectives. D'autres mettent en évidence la richesse des apprentissages qui émergent spontanément, souvent à travers des échanges apparemment anodins : « *on a juste parlé d'une façon de faire de la pub […] j'apprenais vraiment plein d'affaires* » (O-I). Ce type d'échange se retrouve dans plusieurs projets, où les moments de rencontre sont perçus comme des lieux de circulation des savoirs : « *on fait juste faire la même chose, mais tous ensemble. […] Généralement, il ressort des choses positives, des nouveaux apprentissages* » (O-I). Ces interactions informelles permettent une mise en commun souple des expertises, facilitent la reconnaissance mutuelle et renforcent l'appropriation du projet par les personnes impliquées. Comme le souligne un·e participant·e: « *pas être avare de nos réussites [...] que les autres aussi vivent des réussites* » (O-F), rappelant que la valorisation du vécu collectif soutient un apprentissage partagé. Ce type de posture génère également des effets concrets sur les pratiques professionnelles : « *moi ça va améliorer mon travail, ça va améliorer l'entreprise* » (O-I). En dehors des dispositifs formels, ce sont donc les dynamiques relationnelles et les échanges de proximité qui nourrissent une mémoire vivante et un apprentissage continu.

Ces apprentissages ne sont pas uniquement tournés vers l'interne. Dans plusieurs cas, les personnes rencontrées ont exprimé une volonté explicite de diffuser leurs expériences, non pas pour imposer un modèle, mais pour partager leurs essais, leurs ajustements, leurs hésitations. Comme le résume un·e participant·e: « *pas être avare de nos réussites [...] que les autres aussi vivent des réussites* » (O-F). Cette ouverture à la transmission est perçue comme un prolongement naturel de la démarche de mutualisation, dans une logique d'apprentissage collectif élargi. Certaines personnes adoptent une posture critique à l'égard des outils déjà disponibles et cherchent à les adapter à leur propre culture organisationnelle. Un·e participant·e raconte ainsi vouloir créer un outil adapté à partir de leur propre expérience collective, en réaction à un cadre externe peu aligné avec leur réalité : « *On va en faire une [fiche de pratique], probablement parce que Le petit livre orange, c'est vraiment culturel. Ce n'est pas nécessairement applicable à notre culture à nous* » (OA-S). Cette capacité à contextualiser les savoirs, à les transformer pour qu'ils fassent sens dans un milieu donné, est en soi une forme d'intelligence collective.

Cette dynamique d'apprentissage s'inscrit souvent dans une vision élargie, où la mutualisation est perçue comme un levier de transformation au sein d'un écosystème plus vaste. Plusieurs personnes ont mentionné qu'elles prenaient appui sur des expériences réalisées ailleurs pour alimenter leurs réflexions. L'une explique : « *il y a eu des fusions [d'organisations] ailleurs au Canada […] on avait envie d'aller voir ça »* (O-L), illustrant une curiosité active pour d'autres démarches, même extérieures au Québec. D'autres témoignent de pratiques de veille qui s'installent progressivement dans leur quotidien professionnel, traduisant une posture d'ouverture soutenue : « *mutualisation directement je me rends compte que je me suis mis des veilles partout. Des veilles informelles, des veilles formelles. Je me suis inscrit à des infolettres, […] j'ai écouté tous les webinaires qu'il y avait sur la mutualisation au Québec* » (OA-S). Cette personne, très impliquée dans la coordination du projet, raconte avoir également consulté des documents produits ailleurs pour nourrir leur propre démarche. En parallèle, la reconnaissance de la diversité des trajectoires vécues s'exprime dans la prudence à ne pas chercher une solution universelle : « *chaque projet de mutualisation est unique […] il n'y a pas une recette* » (O-L). Cette phrase résume bien l'idée que les apprentissages tirés des autres ne sont pas des modèles à reproduire, mais des inspirations à retravailler.

Ces éléments montrent que l'apprentissage et la mémoire collective ne sont pas des sous-produits de la mutualisation, mais des dimensions essentielles à sa solidité et à sa pérennité. En valorisant l'expérience vécue et en en facilitant la transmission, les organisations renforcent leur capacité d'adaptation, d'appropriation et de transformation.

4.3.2.8 Des moyens organisationnels pour soutenir la participation

La participation active des acteur-trices à une démarche de mutualisation ne peut reposer uniquement sur la motivation individuelle ou la bonne volonté. Pour qu'une dynamique se maintienne dans le temps et que les personnes puissent y contribuer concrètement, certaines conditions organisationnelles doivent être réunies. Plusieurs démarches étudiées montrent ainsi que la mise en place de ressources humaines, matérielles, financières ou logistiques constitue un soutien essentiel à la participation effective.

Dans plusieurs cas, une personne a été spécifiquement embauchée ou mandatée pour animer, accompagner ou soutenir les acteur-trices dans leur participation. Ce rôle ne relève pas uniquement de la coordination stratégique, mais bien d'une fonction de lien et de présence continue auprès des partenaires. Un·e participant·e indique : « *en octobre, moi j'ai été engagée, je suis arrivée comme chargée de projet au départ pour la mutualisation* » (OA-S). Ailleurs, une personne décrit ainsi son entrée dans le projet : « *moi je suis arrivé à la fin novembre 2023 comme ressource à l'interne pour travailler sur le projet* » (O-M). Ce même projet visait aussi à assurer une certaine stabilité dans le temps : « *on est en train d'aller chercher un financement pour avoir une ressource qui va être là pour encore au moins un an* » (O-M), ce qui traduit une volonté de continuité. Dans un autre projet, c'est la mutualisation elle-même qui a permis de consolider un poste à temps plein, ce qui a eu un effet structurant pour le collectif (O-E). Ailleurs, le fait de combiner plusieurs petits mandats a permis de maintenir une animation régulière : « *on avait réparti les tâches entre plusieurs personnes pour que ça tienne, parce que personne ne pouvait le faire à temps plein* » (O-J). Ce type de ressource permet d'assurer une présence soutenue, d'entretenir la mobilisation, de documenter les avancées et de relancer les étapes du projet au moment opportun, sans que la démarche repose sur une implication ponctuelle ou dispersée.

Dans d'autres démarches, le fait de libérer formellement du temps à une personne déjà en poste a permis de garantir une implication continue. Ce type d'ajustement contribue à structurer le projet dans le quotidien du travail. Une personne témoigne ainsi : « mon poste a été modifié pour que je puisse consacrer une journée par semaine à la mutualisation » (O-Q). Une autre précise : « *mon poste est attaché au plan de mise en commun, je travaille là-dessus à mi-temps* » (O-B). Un·e participant·e ajoute : « *je suis là à une journée semaine, une journée et demie des fois* » (O-L), ce qui témoigne d'une allocation de temps souple mais régulière. Dans un autre cas, la personne impliquée dans la coordination précise : « *j'étais détachée à temps partiel au début* » (O-F). Ces réaménagements signalent une reconnaissance institutionnelle du temps nécessaire à la démarche. Dans un projet, cette logique de soutien passe aussi par des mesures de

remplacement interne : « *ma collègue [...] peut me remplacer* » (O-E), ce qui assure une continuité en cas d'absence et réduit la dépendance à une seule personne.

Le financement peut également être mis au service direct de la participation, notamment lorsqu'il permet de rémunérer des heures de travail collectif, d'organiser des rencontres ou de produire des outils utiles aux échanges. Une personne explique : « *ce qui a vraiment aidé, c'est qu'on avait une enveloppe pour payer quelqu'un, pour acheter du matériel, pour organiser les réunions* » (OA-R). Une autre mentionne que « *c'est sûr que ça a été très facilitant, ce financement-là* » (O-G), en parlant d'un soutien ponctuel ayant permis de maintenir le projet actif. Dans une autre initiative, on souligne : « *la subvention nous a permis de faire un bottin, de réunir les gens, de tenir les rencontres* » (O-O). Ces appuis financiers contribuent à alléger la charge de travail des équipes, à structurer la planification et à offrir une reconnaissance matérielle de l'investissement collectif.

Du côté des ressources matérielles, plusieurs démarches ont mutualisé ou mis à disposition des espaces pour faciliter les rencontres ou le partage d'équipement. Une personne indique : « *on a bâti un inventaire avec un formulaire pour tout ce qui est équipement* » (O-F). Ailleurs, le matériel est rendu accessible via une base de données commune : « *on utilise une base de données, Airtable, qu'on a construite avec eux pour pouvoir gérer ça ensemble* » (O-M). Une autre initiative a permis le partage d'un local : « *on a loué un entrepôt et on se l'est partagé* » (O-G). Ailleurs, une ressource explique : « *on a eu accès à un local temporaire, pour faire les rencontres de groupe* » (O-N). L'accès à des espaces ou à du matériel commun, qu'ils soient physiques ou numériques, contribue à renforcer les capacités d'action des organisations et à structurer les modalités de collaboration concrète.

Enfin, certains outils de communication ont été conçus pour soutenir la mobilisation continue. Ces outils visent à maintenir le lien entre les parties prenantes, à documenter les avancées ou à diffuser les informations utiles. Une personne mentionne : « *on a quatre infolettres par mois [...] une qui est consacrée à la mutualisation comme telle* » (OA-S). Ailleurs, un projet a mis en place un babillard partagé en ligne : « *on voulait un babillard commun, pour que les membres puissent afficher leurs besoins et ce qu'ils peuvent offrir* » (O-K). Une autre ressource indique : « *on a fait une foire aux outils, pour que les groupes puissent voir ce qui existe dé*jà » (O-A), en lien avec une stratégie de participation par l'échange d'expertise. Ce type d'initiative facilite la circulation de l'information, soutient l'interconnaissance entre les acteur·rice·s impliqué·e·s, et encourage une participation plus fluide et autonome.

Ces ressources concrètes ne relèvent pas uniquement d'un appui administratif ou logistique : elles participent directement à rendre la mutualisation praticable pour les personnes engagées. En assurant une présence humaine, un espace, un temps ou un soutien financier, elles permettent aux organisations de s'impliquer sans que cela repose uniquement sur du travail invisible ou de la bonne volonté.

4.3.2.9 Synthèse des catégories de facteurs facilitateurs

À partir de l'ensemble des éléments identifiés, une synthèse des fonctions repérées permet de structurer ces leviers selon sept catégories complémentaires. Les démarches de mutualisation analysées ont révélé un ensemble de leviers ayant contribué à soutenir l'action collective, en réponse aux contraintes identifiées précédemment. Ces facteurs facilitateurs ont été regroupés en sept grandes catégories fonctionnelles, élaborées à partir des effets qu'ils ont eus sur les dynamiques observées. Afin d'en faciliter la mobilisation dans d'autres contextes, le tableau suivant en propose une synthèse. Il présente, pour chaque catégorie, une définition fonctionnelle, des exemples représentatifs, leur ancrage (interne ou externe).

Tableau 4.4 Synthèse des facteurs facilitateurs de la mutualisation

Catégorie de facilitateurs	Définition	Exemples représentatifs	Ancrage
Structure et facteurs organisationnels	Dispositifs formels ou semi-formels encadrant et structurant la mutualisation.	Comités de coordination, ententes-cadres, plateformes partagées, fiducie collective, métaorganisations.	Interne
Postures relationnelles	Dispositions relationnelles favorisant la confiance, l'écoute et l'ajustement mutuel.	Patience, transparence, respect du rythme, reconnaissance des limites, attention à la sécurité psychologique.	Interne

Leadership et gouvernance	Rôles mobilisateurs, coordination active et soutien des instances décisionnelles.	Personnes-pivot, animation continue, soutien du CA, leadership partagé, agent-e de maillage.	Interne
Écosystème et appuis externes	Soutiens provenant de l'environnement territorial, institutionnel ou sectoriel.	Accompagnement spécialisé, financement public ou philanthropique, reconnaissance institutionnelle, appui des MRC ou des pôles d'économie sociale.	Externe
Méthodes et outils	Moyens concrets pour structurer le travail collectif et soutenir la progression.	Canevas de planification, ateliers de co-construction, bases de données partagées, outils de suivi, babillards, formations, parcours d'accompagnement.	Interne
Apprentissages et mémoire	Dispositifs ou dynamiques favorisant l'appropriation, la réflexivité et la transmission.	Réflexion collective, retours d'expérience, veille sectorielle, participation d'étudiant-es ou de stagiaires, co-analyse de pratiques.	Interne
Ressources concrètes	Moyens matériels, financiers ou humains permettant une participation soutenue.	Temps libéré, embauche d'une personne dédiée, accès à des locaux, matériel partagé, outils de communication, enveloppes budgétaires spécifiques.	Interne/ externe

Ce tableau ne vise pas à figer les démarches étudiées, mais à rendre visibles les conditions qui, dans des contextes souvent contraints, ont permis à des initiatives de mutualisation de s'ancrer, d'évoluer et de se

stabiliser. Utilisé comme point de repère, ce cadre analytique peut aussi inspirer d'autres projets, en suggérant des leviers concrets à activer selon les besoins identifiés.

L'analyse des facteurs facilitateurs met en évidence que la réussite partielle ou durable des démarches de mutualisation ne tient pas à un modèle unique ou à une recette préétablie, mais à l'activation conjointe de plusieurs leviers contextuels, organisationnels, humains et relationnels. Ces éléments, bien que parfois discrets ou informels, jouent un rôle essentiel dans la capacité des organisations à initier, structurer, stabiliser ou relancer un projet collectif.

Sept catégories fonctionnelles ont été dégagées pour structurer cette diversité : elles permettent de rendre lisible ce qui soutient concrètement les dynamiques de partage, sans dissocier les dimensions structurelles des dimensions relationnelles ou stratégiques. Qu'il s'agisse de la mise en place de structures souples mais solides, de postures d'écoute et d'ajustement, d'un leadership mobilisateur, d'un ancrage dans un écosystème favorable ou encore de ressources concrètes et d'apprentissages partagés, ces facteurs se renforcent souvent mutuellement.

Au-delà de leur contribution spécifique, leur combinaison et leur ajustement aux contextes locaux apparaissent comme des conditions-clés pour rendre la mutualisation praticable, soutenable et pérenne. Cette lecture fonctionnelle offre ainsi un cadre d'analyse mobilisable pour accompagner d'autres démarches, tout en soulignant la nécessité de tenir compte de la complexité des trajectoires et des temporalités propres à chaque initiative.

4.3.3 Temporalités et ajustements

Au fil des entretiens réalisés, il est apparu clairement que les démarches de mutualisation ne se déploient jamais selon une trajectoire linéaire. Loin d'être planifiées d'un seul bloc, elles s'inscrivent dans des temporalités multiples, marquées par des avancées progressives, des ajustements constants et des retours en arrière. Le temps y joue un rôle structurant, non seulement comme contrainte externe (échéanciers, financement, ressources humaines), mais aussi comme matière du processus lui-même. Les projets étudiés révèlent une dynamique profondément itérative, où chaque étape, chaque imprévu, chaque réévaluation vient modeler le cours du projet. Cette section explore ainsi la façon dont les trajectoires de mutualisation évoluent dans le temps, à travers trois dimensions complémentaires : des démarches évolutives et progressives qui s'élaborent par paliers ou par maturation lente ; des ajustements liés aux

aléas et aux imprévus qui imposent des redirections parfois stratégiques ; et enfin, des dynamiques d'apprentissage et de régulation continue, dans lesquelles le projet se transforme au fil des expérimentations, des retours réflexifs et des reconfigurations collectives. C'est dans ce va-et-vient constant entre planification, imprévus et apprentissages que se dessine l'identité mouvante de la mutualisation.

4.3.3.1 Des démarches évolutives et progressives

Les démarches de mutualisation observées dans cette recherche se déploient rarement de manière linéaire. Elles s'inscrivent dans des temporalités longues, marquées par des étapes successives, des ajustements répétés et des formes d'appropriation variables selon les contextes. Plusieurs organisations témoignent d'une mise en œuvre progressive enclenchée par un déclencheur contextuel, mais amorcée sur la base d'idées ou de besoins déjà présents depuis un certain temps, parfois à partir d'un projet pilote, d'une idée issue d'un autre champ d'activité ou encore d'un besoin émergent. L'organisation I évoque cette logique en expliquant : « *C'est un projet pilote. On a regardé comment ça fonctionnait, on s'est ajustés en cours de route* » (O-I). Dans d'autres cas, une première solution transitoire, pensée comme temporaire, ouvre la voie à une transformation plus structurelle : « *En fait, ce n'était pas une fusion, c'était une cohabitation. [...] C'est là que l'idée de la fusion est apparue* » (O-A). Ces séquences illustrent une progression faite de transitions plutôt que de ruptures, où chaque étape vient informer la suivante.

La montée en charge graduelle est également fréquente dans les démarches observées, qu'elle soit planifiée ou émergente. Certaines initiatives misent sur une croissance organique, comme le montre l'organisation C : « *On a commencé avec 5 membres et ça s'est fait de façon organique, là, on a ajouté des membres au cours des 5 dernières années [...]* » (O-C). D'autres adoptent une progression par paliers, en ajustant les outils à chaque étape de leur appropriation : « *Puis là, on est comme dans l'appropriation de cet outil-là* » (O-Q). Ces formes d'expansion progressive permettent une intégration plus fluide des changements, en respectant le rythme d'apprentissage et d'engagement des parties prenantes.

Dans certains cas, le développement du projet repose sur un lent processus de maturation, étalé sur plusieurs années. À l'organisation P, les personnes impliquées racontent : « *Il y a eu différents essais pendant toutes ces années-là. […] Tranquillement, ce projet-là s'est construit un petit peu plus* » (O-P). Cette temporalité lente laisse place à l'expérimentation, à l'affinage des pratiques et à la consolidation progressive de la vision commune. L'organisation D évoque un processus similaire, bien plus long encore :

« *Ça l'a pris presque [...] entre 10 et 15 ans de réflexion, puis de trouver le bon bâtiment* » (O-D). Ce temps prolongé permet de créer des conditions favorables à l'engagement collectif, d'installer des bases solides et de renforcer les liens de confiance.

La différenciation des rythmes entre les organisations ou les personnes impliquées constitue un autre aspect déterminant de ces parcours. Les parties prenantes ne s'engagent pas toutes au même moment, ni avec la même intensité. Certaines avancent plus rapidement, pendant que d'autres préfèrent temporiser. L'organisation L accepte cette diversité de rythmes : « *C'est possible qu'on soit tous fusionnés dans 10 ans et il faut accepter d'y aller étape par étape avec ceux qui sont prêts* » (O-L). D'autres, comme l'organisation A, se réfèrent à cette souplesse comme à un « gradateur » : « *Patience, indulgence, confiance. [...] Ce n'est pas on/off. C'est vraiment un gradateur* » (O-A). Toutefois, ces décalages ne sont pas toujours sans effets : « *Il y en a qui sont prêts, go go go ! Mais [ceux qui ne sont pas prêts], ils vont rester là. [...] Ça va créer une tension* » (O-A). Dans certains cas, c'est la maturité des liens entre les personnes qui détermine le rythme des rencontres et des ajustements : « *Plus le projet est jeune chez nous, plus la relation est nouvelle, plus on se voit* » (O-K). Ces observations révèlent l'importance de la temporalité relationnelle dans la mise en œuvre de la mutualisation.

L'évolution du projet se manifeste également dans l'adaptation continue des structures de gouvernance et des modes de coordination. À mesure que les besoins évoluent, les organisations ajustent leur manière de fonctionner. L'organisation E illustre ce processus : « *On a passé d'une table de coordination à un comité de coordination et de développement* » (O-E). Dans le même esprit, l'organisation H fait évoluer ses services : « *Présentement, c'est ressources humaines, mais c'est ça qui en a d'autres qui sont en voie de s'ajouter au service* » (O-H). Ce type d'ajustement progressif reflète une capacité à intégrer de nouveaux volets au projet à partir des apprentissages réalisés et des opportunités qui se présentent sur le terrain.

Certaines initiatives se sont construites sur des séquences hybrides, entremêlant des moments formels et informels, parfois dans un ordre inversé par rapport aux attentes. L'organisation J en donne un exemple parlant : « *On avait déjà commencé à fusionner nos comptes en banque en juillet [...]. En février on s'est parlé, on s'est dit OK, on le fait* » (O-J). Ici, les pratiques précèdent la formalisation, révélant une temporalité d'action souvent plus rapide que celle de l'institutionnalisation. Ce type de cheminement démontre que la structuration juridique suit parfois des ajustements déjà entamés au quotidien.

Au fil du temps, les organisations développent aussi une meilleure capacité d'adaptation, une sorte de réflexivité opérationnelle. Certaines précisent comment elles se sentent désormais mieux préparées à accueillir les nouvelles personnes ou à faire face aux imprévus : « *Je me suis comme préparée de plus en plus. […] Maintenant, quand quelqu'un rentre, je sais quoi faire* » (O-P). Cette forme d'apprentissage continu participe à la consolidation du projet, en renforçant les savoirs pratiques et les automatismes acquis au fil des expériences.

La conscience du temps long comme condition d'impact et de transformation est présente dans plusieurs récits. L'organisation S projette ainsi les résultats attendus dans un futur éloigné : « *Moi j'en vois une autre. Admettons dans 5 ans, genre quand ça va être développé, quand on va avoir des impacts* » (OA-S). Ce regard à distance est aussi un rappel des exigences de patience, comme le souligne l'organisation N : « *C'est plus facile d'abandonner au bout d'un an que de persévérer* » (O-N). Ici, les temporalités longues ne sont pas uniquement subies ; elles sont pensées comme nécessaires à l'émergence de résultats durables.

Plus globalement, plusieurs organisations insistent sur le fait que le processus n'est jamais complètement terminé. L'organisation G le formule clairement : « *C'est encore en train de se créer si je peux dire* » (O-G). Cette idée d'un projet en perpétuelle construction renforce la perception de la mutualisation non pas comme un aboutissement, mais comme un mouvement continu. Elle s'inscrit dans un processus d'ajustements successifs, de relectures collectives et de transformations progressives, révélant une conception dynamique et ouverte du changement.

Enfin, dans certaines démarches, la compréhension même du projet évolue avec le temps. Cette évolution ne repose pas seulement sur des ajustements opérationnels, mais aussi sur un travail de sens partagé. L'organisation R exprime bien cette posture : « *Cette recherche ne s'est pas déroulée de manière linéaire : elle a été jalonnée de questionnements, de doutes et de moments de découverte* » (OA-R). Le projet devient ainsi le lieu d'une construction réflexive, où les finalités se redéfinissent en fonction du vécu collectif, des essais, des apprentissages et des réalignements constants.

4.3.3.2 Des ajustements liés aux aléas et aux imprévus

Les démarches de mutualisation s'inscrivent dans des contextes mouvants, où des événements inattendus, qu'ils soient d'ordre institutionnel, organisationnel ou conjoncturel, obligent les acteurs à ajuster leur trajectoire. Ces ajustements ne sont pas nécessairement planifiés. Ils émergent en réaction à des aléas,

parfois ponctuels, parfois structurels, qui obligent à reconsidérer le rythme, les modalités ou les priorités du projet. Ils révèlent une capacité des organisations à intégrer l'imprévu comme un paramètre constitutif du processus plutôt qu'une simple perturbation.

Plusieurs initiatives ont vu leur rythme ou leur direction évoluer en fonction du contexte. Certaines ont connu un ralentissement ou une pause momentanée, qui a ouvert la voie à une redéfinition des priorités ou à une reprise sur de nouvelles bases. C'est le cas d'un organisme qui explique : « *On a dû comme mettre ça sur pause [...] puis c'est là que ça a donné qu'on a trouvé Partage Club* » (O-M). Le projet initial, mis de côté, a permis d'en faire émerger un autre, mieux aligné sur les possibilités du moment. Ce type de transformation illustre bien que l'arrêt temporaire d'un projet ne signifie pas nécessairement un abandon, mais peut au contraire favoriser un redéploiement stratégique.

Dans d'autres cas, le rythme même des démarches a été modulé selon les ressources humaines disponibles ou les dynamiques internes. Une organisation a dû réajuster son modèle en raison de changements de personnel : « *On a reparti avec du nouveau personnel aussi dans les équipes, fait que là il a fallu réajuster notre modèle jusqu'à temps que les gens comprennent* » (O-N). Ces ajustements internes exigent souvent un temps d'adaptation, durant lequel les objectifs initiaux sont repensés à la lumière des nouvelles réalités. Le projet progresse alors par phases, à mesure que les équipes se stabilisent et que les rôles se redéfinissent.

Plusieurs démarches se sont aussi transformées en réponse à l'évolution des besoins exprimés par les membres ou les partenaires. Une organisation raconte avoir conçu un équipement mutualisé en réponse directe à des besoins identifiés en cours de route : « *En sondant nos membres, on se rend compte qu'il y a peut-être un besoin d'espace supplémentaire, en chambre réfrigérée. Ben on va concevoir un équipement […] qui va être mutualisé* » (O-C). Cette citation montre une progression guidée par une écoute continue du terrain, qui permet d'ajuster l'objet même de la mutualisation. Le processus devient ainsi plus réactif et inscrit dans une temporalité ancrée dans le vécu quotidien des acteurs.

Certains projets ont évolué en modifiant leur portée ou leur ambition initiale. Une organisation mentionne : « *On a un peu changé le focus [...] on parlait au début beaucoup de plateformes d'achat groupées. On a mis ça un peu de côté [...] mais ça restait quand même quelque chose qui nous intéressait dans une zone un peu plus moyen terme* » (O-M). Le passage d'un objectif prioritaire à une option envisagée à plus long

terme montre une capacité à ajuster l'échelle ou l'intensité de l'action en fonction des possibilités du moment. Ces changements ne sont pas des abandons, mais plutôt des reformulations temporaires.

Il arrive aussi que le processus de mutualisation, amorcé de façon intuitive ou informelle, prenne progressivement une forme plus structurée. Dans un cas, la création d'un poste de coordination a marqué un tournant important : « *Rapidement, on s'est dit : Regardez non, on va engager une coordinatrice pour gérer ce projet-là […]* » (O-G). Cette décision marque une étape dans la formalisation du projet, souvent nécessaire lorsque l'initiative prend de l'ampleur. L'évolution vers une gouvernance plus organisée reflète une montée en complexité qui accompagne la progression du projet.

D'autres témoignages montrent que les démarches s'adaptent aussi aux réalités institutionnelles et aux interactions avec les bailleurs de fonds. Une organisation raconte que la fin du financement l'a contrainte à accélérer certains volets du projet : « *On arrive à la fin de notre financement, puis là faudrait comme créer quelque chose de nouveau [...] ça ne marche pas* » (O-O). Ici, la pression temporelle introduite par les subventions vient modifier la trajectoire, forçant des choix parfois prématurés. Néanmoins, ces contraintes financières peuvent aussi devenir des catalyseurs d'innovation ou d'ajustement stratégique, notamment lorsqu'elles obligent à repenser la continuité du projet au-delà du financement initial.

L'évolution peut également prendre la forme de cycles de démarrage, d'essoufflement puis de relance. Une organisation témoigne : « *Puis là ben leur vitesse est super variée. [...] ils ont pris un pas de recul [...] ils ont repris ça* » (O-O). Le rythme irrégulier ne nuit pas nécessairement au projet, mais suppose une capacité à redémarrer après un ralentissement. Cette cyclicité témoigne d'un processus vivant, parfois discontinu, mais capable de se réactiver selon les conditions.

Enfin, certains projets ont vu leur structure même évoluer au fil du temps. Une organisation revient sur un projet qui, malgré des analyses poussées, n'a pas abouti comme prévu : « *On a tout analysé ça pendant des années [...] au moment où une [organisation] était prêt, un autre ne l'était pas nécessairement. Ce qui fait que ça n'a jamais abouti finalement les services partagés* » (O-L). Cette citation illustre comment une progression initiale, pourtant soutenue par des efforts prolongés, peut se heurter à un décalage de temporalités entre partenaires. Ce constat n'a pas mené à un abandon complet, mais à une transformation du projet vers un autre modèle (la fusion), montrant que l'évolution passe parfois par un changement radical de stratégie.

Dans l'ensemble, ces démarches de mutualisation révèlent des parcours évolutifs façonnés par des imprévus, des réorganisations ou des reconfigurations contextuelles. Elles ne progressent pas selon une logique purement interne ou linéaire, mais dans une tension permanente entre objectifs initiaux, réalités changeantes et relectures collectives. C'est cette capacité à se transformer en chemin faisant qui rend possible la continuité, malgré les aléas.

4.3.3.3 Des dynamiques d'apprentissage et de régulation continue

Au fil des projets étudiés, la mutualisation apparaît comme un processus profondément apprenant, traversé par des cycles d'essai-erreur, d'ajustements tactiques et de relectures collectives. Il ne s'agit pas simplement de dérouler un plan prédéfini, mais de composer avec une réalité mouvante, en laissant émerger les formes du projet au gré des expérimentations. Plusieurs organisations assument cette posture expérimentale dès le départ, comme le souligne l'organisation S : « *On est dans l'expérimentation, on va voir ce que ça donne* ». Cette disposition d'esprit ouvre la voie à une logique de prototypage, où chaque initiative est pensée comme un test réversible, plutôt que comme une solution définitive.

Cette expérimentation active va de pair avec un apprentissage par ajustement. L'organisation A admet : « *On est allé trop vite, finalement, on aurait dû s'y prendre autrement* », révélant qu'une part de la connaissance organisationnelle se forge dans le retour sur l'expérience et la remise en question des choix initiaux. Loin d'être une faiblesse, ces révisions deviennent structurantes : elles permettent de requestionner les objectifs initiaux, de repositionner les pratiques et, parfois, de redéfinir les fondements du projet. Dans le même esprit, l'Organisation Q évoque une année complète dédiée au test d'un outil : « *On va être en phase de test toute cette année avec ça* », confirmant que le savoir d'usage se construit dans la durée et dans la confrontation au réel.

Plusieurs démarches étudiées montrent aussi une évolution dans la compréhension même de ce qu'est la mutualisation. Ce déplacement ne repose pas seulement sur des apprentissages techniques ou logistiques, mais sur un travail d'élaboration collective du sens. L'Organisation A en témoigne : « *Moi je ne pensais pas que la mutualisation ça pouvait aller jusqu'à la fusion [...] c'est peut-être une forme ultime* ». Cette réflexion illustre une montée en abstraction nourrie par l'expérience, où les frontières conceptuelles du projet évoluent au fil du vécu partagé. D'autres acteurs expriment également cette redéfinition. L'Organisation L explique : « *On est toujours en réflexion. Comment, encore une fois, on pourrait s'améliorer ? [...] Peut-être mutualiser des services sans que ce soit des fusions, cette fois-ci, c'est possible* », ce qui suggère un

déplacement du sens du projet à partir d'un retour critique sur une expérience passée. Du côté de l'Organisation B, la clarification progressive des formes de mutualisation en jeu est aussi un apprentissage en soi : « *On avait travaillé à vraiment bien identifier en disant "Bah, il y a différentes formes de mutualisation […] mutualisation horizontale versus mutualisation verticale"* ». Ces extraits montrent que la compréhension de la mutualisation ne précède pas nécessairement sa mise en œuvre : elle se construit en parallèle, à mesure que les organisations expérimentent, échangent, et prennent du recul sur ce qu'elles vivent collectivement.

Certains ajustements surgissent dans les détails de la coordination quotidienne, révélant une capacité à réguler en continu les interactions et les rôles. L'Organisation P mentionne : « *On a ajusté l'année suivante* », en modifiant ses modalités de facturation. Cette reconfiguration, bien que technique, procède d'un apprentissage plus profond sur ce qui est soutenable, juste et fonctionnel pour les parties prenantes. À d'autres moments, c'est la surcharge ou la mauvaise évaluation de la capacité d'accueil qui appelle une correction : « *J'essayais de rentrer le plus de projets possibles […] c'est trop, ça ne marche pas. […] L'année d'après, on s'est ajusté* » (O-P). Ces boucles de rétroaction traduisent une attention constante portée aux effets produits par les choix organisationnels.

Cet apprentissage n'est pas uniquement individuel, mais résolument collectif. Il s'incarne dans les ajustements relationnels, les réflexions partagées, les discussions récurrentes. L'Organisation H relate un moment de retour d'expérience entre les membres : *« Il y avait un bel échange [...] y avait des "moi je ne fais pas ça… ah tu fais ça…"* ». Ces rencontres deviennent des espaces de mise en commun des tâtonnements, où les pratiques se nourrissent mutuellement. À travers ces échanges, les normes du groupe se co-construisent, les repères se stabilisent, et les marges de manœuvre s'élargissent.

Plusieurs projets témoignent également d'une capacité à reconfigurer les outils ou les structures au fil de l'action. À l'Organisation O, on évoque une construction en temps réel : « *Je construis l'avion en plein vol* ». Cette métaphore incarne la tension permanente entre pilotage et fabrication, typique d'une démarche de régulation continue. Il ne s'agit pas seulement de s'adapter, mais de produire en même temps les conditions de viabilité du projet et ses contenus. Dans cette optique, même les moments d'échec partiel ou d'essoufflement deviennent des occasions de réajustement : « *Ils ont pris un pas de recul [...] ils ont repris ça* » (O-O).

Certaines reconfigurations touchent jusqu'à la définition des impacts attendus. L'Organisation M, par exemple, ne peut encore évaluer les effets de son projet : « *Dans 5 ans il va y avoir l'heure de quoi, tu sais ce que ça va avoir. [...] Mais on ne le sait pas encore* ». Ce regard sur l'après, à la fois incertain et assumé, traduit une logique d'action orientée par l'ouverture plutôt que par la clôture. L'impact est moins un objectif prédéfini qu'un horizon en construction, qui se laisse ajuster en fonction des apprentissages accumulés.

En somme, la mutualisation ne se contente pas d'avancer par étapes successives : elle s'élabore en marchant, dans un processus de transformation continue des pratiques, des outils et du sens. Ces démarches révèlent une capacité à apprendre ensemble, à reformuler ce que l'on fait et pourquoi on le fait, à accepter que le projet ne soit jamais terminé, mais toujours en train de se faire. Loin d'une recherche d'efficacité immédiate, c'est une logique d'ajustement, d'itération et de co-construction qui anime les trajectoires de mutualisation étudiées.

En somme, les démarches de mutualisation étudiées évoluent dans des contextes mouvants, traversées à la fois par des obstacles, des appuis et des ajustements constants. Leur progression dépend autant des conditions dans lesquelles elles s'ancrent que de la capacité des acteur−trices à s'adapter et à apprendre en cours de route. Après avoir examiné comment ces démarches prennent forme et se transforment, la section suivante s'intéresse à ce qu'elles produisent concrètement : les effets perçus et les retombées qu'elles génèrent pour les organisations impliquées.

4.4 Ce que la mutualisation permet : effets perçus et retombées

Les effets de la mutualisation rapportés par les personnes rencontrées sont multiples, tant sur le plan matériel qu'immatériel. Bien que plusieurs initiatives génèrent des économies concrètes ou des gains en efficacité, les impacts les plus souvent soulignés relèvent de dimensions plus relationnelles ou subjectives : sentiment d'appartenance, renforcement de la confiance, réduction du sentiment d'isolement, inspiration mutuelle ou encore reconnaissance des savoirs. Ces retombées immatérielles, parfois difficiles à quantifier, sont néanmoins perçues comme des leviers puissants de transformation. Elles traversent l'ensemble des expériences étudiées et participent à consolider les dynamiques collectives sur le long terme. Les sections suivantes proposent une analyse des effets perçus selon quatre grands axes : les gains économiques, le renforcement des liens entre organisations, le développement de capacités collectives, et les retombées sociales et territoriales.

4.4.1 Gains économiques

Dans l'ensemble des démarches étudiées, la mutualisation est fréquemment perçue comme un levier de rationalisation des ressources, permettant de faire plus avec moins. Cette logique apparaît particulièrement dans les cas où les organisations partagent des ressources humaines ou matérielles qu'elles n'auraient pu se procurer individuellement. Par exemple, plusieurs organismes ont souligné l'accès à des expertises autrement inaccessibles grâce à la mise en commun. C'est le cas de l'organisation P, qui explique : « *avoir accès à ces expertises-là, ça leur coûte moins cher que s'ils embauchaient eux-mêmes* » (O-P). Cette approche permet à la fois de réduire les coûts individuels et de stabiliser l'emploi dans des secteurs où la précarité est fréquente.

Certains projets mettent également en lumière des économies substantielles liées à la centralisation des équipements et des infrastructures. L'organisation C illustre bien ce phénomène : « *Ça nous a coûté 70 000 $ cette chambre froide [...] et on avait obtenu du financement qui couvrait 60 %. [...] Le projet totalisait plus de 200 000 $ avec peu ou pas de manœuvre pour la croissance* » (O-C). En mutualisant un équipement coûteux au lieu d'en acheter plusieurs, les membres réduisent non seulement leurs dépenses initiales, mais aussi les frais d'entretien, comme le souligne un autre extrait : « *Les frais d'entretien, les frais d'opération sont beaucoup moins élevés. [...] On a une meilleure performance environnementale* » (O-C). Ces économies touchent donc à la fois les coûts directs et les externalités comme l'impact environnemental.

Outre les équipements, la mutualisation touche aussi les fonctions de gestion. Dans le cas d'une fusion opérée par l'organisation L, les économies générées sur les frais administratifs sont massives : « *On avait six DG, six adjointes, six services de paie, six services de comptabilité… Là, on a un DG, une adjointe* » (O-L). Cette rationalisation a permis un redéploiement stratégique des ressources : « *ça nous a permis de récupérer environ un demi-million qu'on peut remettre à la communauté* » (O-L). Ce cas illustre comment la mutualisation peut renforcer les capacités d'investissement dans la mission sociale, plutôt que de se limiter à des gains budgétaires internes.

Pour plusieurs organisations, les effets économiques prennent la forme d'économies d'échelle sur des fonctions opérationnelles. L'organisation E mentionne ainsi : « *Au lieu d'avoir 5 000-6 000 $ chacun pour la promotion, on a peut-être un 15 000-20 000 $ à mettre en commun* » (O-E). La mutualisation du budget permet d'amplifier la portée des actions sans en augmenter les coûts unitaires. De manière semblable,

l'organisation K explique avoir mutualisé les démarches de financement : « *On fait des demandes de subventions conjointes même quand ça n'existe pas* » (O-K), ce qui permet de partager les efforts tout en explorant des sources de revenus parfois inédites.

Néanmoins, les effets économiques de la mutualisation ne sont pas toujours immédiats ni centraux dans les motivations des acteurs. Plusieurs répondants insistent sur le fait que les bénéfices financiers sont secondaires ou conditionnels à des ajustements structurels. Comme le formule l'organisation R, « *le mythe de l'économie d'échelle revient souvent. [...] Mais si tu ne changes rien à la structure, les coûts sont juste déplacés* » (O-R). De même, la rentabilité apparente peut être trompeuse si l'on omet les charges invisibles : « *Il y a une espèce d'illusion de rentabilité si on ne compte pas le coût humain* » (OA-R). Ces propos rappellent que la mutualisation ne garantit pas une réduction automatique des coûts, surtout si elle s'accompagne de lourdeurs organisationnelles ou de tensions internes.

Certains modèles économiques cherchent à équilibrer accessibilité et viabilité. À l'Organisme D, les loyers et les coûts d'entretien sont partagés de manière proportionnelle à l'espace utilisé, ce qui permet à de petits groupes d'accéder à des services autrement hors de portée : « *Toutes ces organisations-là se partagent, oui, les coûts de l'électricité, donc du chauffage et tout ça, de la conciergerie. [...] selon ton usage, mettons le nombre de pieds carrés* » (O-D). Dans ce modèle, les revenus tirés de la mutualisation assurent l'autonomie financière de la structure, comme le précise un autre extrait : « *le revenu de l'organisme est basé comme à 85 % sur les revenus de location des loyers* » (O-D).

À travers ces exemples, on constate que les formes d'économies générées sont multiples : économies budgétaires directes, stabilisation de l'emploi, rentabilisation d'actifs, réaffectation stratégique des ressources ou encore optimisation de fonds publics. Pourtant, la rentabilité immédiate n'est que rarement le moteur principal des projets. Comme le souligne l'organisation O, « *ce n'est pas une mutualisation pour faire de l'argent. C'est pour réaliser des choses qu'ils ne pourraient pas faire seuls* » (O-O). Dans cette perspective, les gains économiques sont surtout perçus comme un effet collatéral, bienvenu, certes, mais rarement suffisant pour justifier à lui seul l'engagement dans une démarche de mutualisation.

4.4.2 Renforcement des liens entre organisations

Dans plusieurs des expériences étudiées, la mutualisation a favorisé un rapprochement entre organisations. En partageant des ressources, des espaces ou des projets, les acteurs ont souvent vu

émerger ou se renforcer des relations inter-organisationnelles. Des liens de confiance se sont développés au fil des collaborations, comme en témoigne un·e participant·e: « *on est beaucoup plus comme des collègues que 17 chefs d'entreprises indépendants* » (O-C). Cette transformation des rapports s'exprime par une plus grande fluidité dans les échanges, une ouverture aux demandes des autres, ou encore une entraide spontanée entre organisations : « *on sent qu'on peut appeler quelqu'un d'un autre festival et poser une question* » (O-M).

La construction de ces liens repose fréquemment sur des éléments facilitateurs, tels qu'une culture partagée, une volonté explicite de coopération ou des dispositifs d'animation favorisant la rencontre. Dans certains cas, des valeurs communes jouent un rôle central, comme l'exprime un·e participant·e: « *il y a une confiance, une bienveillance entre les groupes. [...] Il y a une base commune de compréhension des enjeux féministes* » (O-D). La proximité spatiale, lorsqu'elle existe, agit également comme catalyseur : « *le réel avantage de la proximité, c'est que les opérations vont devenir indissociables* » (O-C). Des espaces informels, tels que des salles communes ou des moments conviviaux, servent alors de déclencheurs à des collaborations futures : « *moi, mon idée la première, c'est qu'on dîne ensemble. Pour échanger sur différentes affaires* » (O-F). Ces moments d'échange, parfois banals en apparence, permettent une reconnaissance mutuelle qui facilite le travail collectif à plus long terme.

Au-delà de la simple création de liens, plusieurs initiatives ont permis l'émergence d'interdépendances durables. Dans certains cas, la mutualisation transforme les relations entre partenaires en chaînes fonctionnelles, où les opérations deviennent reliées de manière structurelle. Un exemple marquant est celui d'organisations qui « *se renvoient leurs clients quand ça ne fonctionne pas à une place* » (O-E), illustrant un niveau de coopération avancé. Dans d'autres configurations, les relations se formalisent dans des instances partagées de gouvernance, où les administrateurs « *ne représentent pas seulement [leur] organisme, mais prennent une décision pour le regroupement* » (O-E). Ces configurations témoignent d'une volonté de dépasser les logiques organisationnelles pour adopter des postures collectives.

Toutefois, cette dynamique relationnelle n'est ni automatique ni exempte de tensions. Plusieurs organisations insistent sur la fragilité des liens, notamment lorsqu'ils reposent sur des relations émergentes ou des intérêts partagés encore peu stabilisés. « *C'est fragile, parce qu'on demande à des compagnies de faire confiance au système* » (O-Q), note un·e participant·e, exprimant ainsi les limites d'une coopération trop dépendante d'une confiance encore à construire. D'autres évoquent explicitement

les défis posés par les divergences de mission ou de culture : *« la gouvernance est fragile quand les intérêts sont trop divergents* » (OA-R). Ces écarts peuvent générer des malentendus, voire des tensions, comme l'illustre une remarque lucide : « *faut que nos conseils d'administration acceptent. [...] Que l'autre est pas en train de voler notre argent* » (O-K). Dans un contexte de rareté des ressources, la crainte d'une compétition déguisée ou d'un déséquilibre dans le partage demeure un frein à l'établissement de relations durables.

Malgré ces limites, plusieurs participant·e·s insistent sur les effets durables de la mutualisation dans la création d'une culture de coopération. Ce processus permet souvent de « *sortir de son silo* » (O-S), de rencontrer pour la première fois des partenaires de son propre territoire, voire de créer des ponts intersectoriels : « *des artistes ont réalisé qu'ils avaient des enjeux communs avec des organismes communautair*es » (O-O). En brisant l'isolement, la mutualisation stimule l'émergence de solidarités informelles et contribue à créer un sentiment d'appartenance, comme le souligne un intervenant : « *on ne se sent plus seul* » (O-L). Dans certains cas, cette dynamique a même permis de surmonter des logiques de concurrence préexistantes : « *on n'est pas en train de s'arracher des parts de marché. [...] On peut parler vrai, parce qu'on n'est pas en compétition directe* » (O-I).

Ainsi, la mutualisation agit comme un vecteur relationnel puissant, capable de redessiner les contours du travail inter-organisationnel. Qu'elle prenne la forme d'un espace partagé, d'une gouvernance conjointe ou d'un outil commun, elle repose fondamentalement sur des liens humains. Ces liens, lorsqu'ils sont soutenus par des valeurs communes et une animation intentionnelle, permettent de bâtir des formes de coopération plus fluides, résilientes et ancrées dans le temps.

4.4.3 Développement de capacités collectives

La mutualisation constitue un levier important de développement des capacités collectives au sein des entreprises d'économie sociale et des organismes de l'action communautaire. Elle permet non seulement une montée en compétences, mais aussi une structuration progressive des pratiques et des outils internes. Plusieurs initiatives témoignent de l'effet structurant des ressources partagées, qu'il s'agisse de services professionnels, de plateformes numériques ou d'outils de gestion. Ainsi, le développement de fonctions spécialisées accessibles à l'ensemble d'un réseau permet une montée en compétence transversale : « *on a maintenant une équipe TI, une équipe finance, une équipe programmes* » (O-L). Dans le même esprit, des dispositifs comme un guide d'inventaire ou une grille de conditions favorables viennent structurer les

démarches : « *on a monté un guide pour expliquer comment faire un bon inventaire* » (O-Q), « *on a travaillé à produire une grille de conditions favorables à la mutualisation* » (O-O). Ces outils favorisent une professionnalisation des pratiques et une meilleure organisation du travail au sein des structures impliquées.

Au-delà des outils, la mutualisation active des processus de co-construction et d'expérimentation qui renforcent les capacités d'adaptation, d'innovation et de gouvernance. Plusieurs projets ont ainsi adopté une posture réflexive, remettant en question leurs manières de faire pour co-construire de nouvelles pratiques. C'est notamment le cas d'organisations ayant procédé à une fusion : « *il y a cette volonté-là de dire qu'on va remettre tout en question [...] on va réinventer le camp de jour* » (O-A) ; « *la culture coop, c'est une culture de la remise en question* » (O-J). Cette dynamique d'apprentissage collectif s'appuie souvent sur une logique d'essais-erreurs : « *on apprend ensemble, à force d'essayer, de se tromper, de se dire les vraies affaires* » (O-N), ou sur des projets pilotes mobilisant différentes expertises : « *on a un projet pilote [...] des stagiaires voltigeurs [...] qui vont travailler à travers les 17 entreprises* » (O-C). La mutualisation devient ainsi un espace d'expérimentation qui permet aux organisations de repenser leurs structures et de générer des apprentissages partagés.

L'accompagnement apparaît dans plusieurs cas comme une condition essentielle à la consolidation de ces apprentissages. Il permet de structurer les démarches, d'en faciliter l'appropriation et d'outiller les organisations dans leur cheminement. L'accompagnement ne repose pas uniquement sur un transfert de savoirs techniques, mais sur une posture d'écoute, de soutien et de co-construction : « *on les accompagne à faire émerger leurs idées, pas à leur dire quoi faire* » (OA-S). Les effets de cet accompagnement se traduisent dans la structuration des pratiques, comme le souligne une intervenante : « *on les aide à formaliser leurs ententes, à structurer leurs pratiques* » (O-O). Il permet aussi de catalyser la gouvernance collective, comme en témoigne cette description : « *le projet, c'est autant une école de gouvernance qu'une plateforme logistique* » (OA-R). Dans certains cas, l'embauche d'une ressource dédiée s'est révélée essentielle : « *une coordonnatrice [...] ça a été vraiment bénéfique [...] elle a ce chapeau-là un peu neutre [...] rassemble tout le monde* » (O-G). Ces figures d'appui permettent aux groupes de cheminer à leur rythme, de poser les bonnes questions, et de traduire leurs idées en structures durables.

Ces dynamiques d'accompagnement s'ancrent dans un processus plus large de mise en réseau et d'intelligence collective. En créant des espaces de dialogue et de partage, les démarches de mutualisation

permettent aux organisations d'apprendre les unes des autres. Plusieurs projets ont misé sur des communautés de pratique, des comités de travail ou des temps d'arrêt collectifs pour favoriser cet échange : « *les comités de travail permettent de développer des compétences* » (O-M), « *on a organisé un moment de retraite d'équipe* » (O-J), « *on développe des outils de travail en collaboration [...] pour répondre à des problématiques plus complexes* » (O-G). Dans d'autres cas, l'apprentissage se fait par observation ou inspiration mutuelle : « *on s'est inspiré du modèle d'une autre micro qui a développé un partenariat avec une épicerie coop* » (O-I). Cette circulation des pratiques et des idées permet aux groupes de s'outiller, de se positionner et d'ajuster leurs démarches au fil du temps.

La mutualisation contribue également au développement de capacités organisationnelles intégrées, notamment en ce qui concerne la résilience, la continuité des opérations et la capacité d'adaptation. Des organisations témoignent de leur aptitude à se relayer en cas d'absence ou à gérer collectivement les imprévus : « *on a pu compenser le travail d'une coordonnatrice en congé avec 3 personnes qui se sont partagé la tâche* » (O-E). Dans d'autres cas, la mutualisation permet de penser la gestion en termes de complémentarité, avec des structures et des processus favorisant une autonomie collective : « *chaque site garde son identité, mais nous avons un organigramme commun et une direction partagée* » (O-E), « *chaque territoire garde son autonomie d'action, mais avec des ressources de soutien* » (O-L). Ces formes d'organisation montrent que la mutualisation ne dilue pas nécessairement l'identité des groupes, mais qu'elle peut renforcer leur autonomie tout en développant des mécanismes collectifs de soutien.

Enfin, plusieurs initiatives valorisent le transfert de savoirs et la formalisation des apprentissages. La mutualisation y est perçue comme un espace de transmission, d'empowerment et d'appui aux pairs : « *partager notre savoir, notre expérience avec d'autres organisations [...] être capable de coacher un peu* » (O-F). Cette dimension pédagogique est parfois négligée, comme le souligne un participant·e : « *ce qui manque [...] c'est toute la mutualisation du savoir et de l'expérience aussi* » (O-F). Pourtant, les effets de cette transmission sont tangibles, notamment pour les gestionnaires ou les groupes peu outillés : « *j'aide une DG qui ne connaissait rien en RH, ne savait pas c'est quoi un manuel d'employé* » (O-H), *« on les accompagne à comprendre la logique d'un système partagé* » (O-Q). Dans ces cas, la mutualisation crée des conditions favorables à l'apprentissage individuel et collectif, tout en contribuant à renforcer les capacités des milieux à structurer leurs propres démarches.

4.4.4 Retombées sociales et territoriales

Dans plusieurs cas, la mutualisation contribue au maintien ou à la création de services essentiels dans les milieux de vie. Certaines initiatives permettent notamment de soutenir des activités économiques fragilisées, comme des fermes de petite taille, en s'appuyant sur des dispositifs collectifs de logistique partagée : « *il y a des fermes qui restent ouvertes grâce au pôle logistique* » (OA-R).Ailleurs, des initiatives de mutualisation en immobilier collectif ont permis à des groupes communautaires de conserver leur local et de poursuivre leurs activités : « *Il y a des groupes qui réussissent à rester dans leur local grâce à une entente de mutualisation* » (OA-S). Ces retombées témoignent de la capacité de la mutualisation à agir comme un outil de soutien au tissu communautaire, en stabilisant l'offre de services de proximité. Dans le domaine culturel, certaines formes de mutualisation ont également permis d'élargir l'accès à des ressources clés pour des artistes issus de milieux moins favorisés : « *Ça change la donne pour des artistes qui viennent de milieux moins favorisés* » (O-P). En contribuant à la professionnalisation de la relève et à la diversité artistique, la mutualisation agit ici comme levier d'équité territoriale.

Ces effets prennent racine dans une volonté explicite de répondre à des besoins collectifs ancrés dans des territoires spécifiques. Pour plusieurs initiatives, la mutualisation ne constitue pas seulement une réponse ponctuelle à des contraintes organisationnelles, mais s'inscrit dans une finalité sociale plus large, assumée comme telle. À Montréal, par exemple, une coopérative agricole voit dans la mise en commun de ses ressources une manière de transformer durablement le système alimentaire urbain : « *Créer un système alimentaire durable alternatif à ce qui se proposai*t » (O-C). Ce type d'ambition reflète une lecture systémique des enjeux, où la mutualisation devient un outil de transition sociale et écologique. C'est également le cas dans des initiatives culturelles qui visent à redéfinir les logiques dominantes en matière de gestion des ressources : « *C'est aussi une manière de faire de l'écologie culturelle* » (O-Q). Ces approches intègrent des principes de durabilité, de justice sociale et de responsabilité collective, affirmant que les ressources financées publiquement devraient profiter à un plus grand nombre : *« On veut que les objets financés par l'État puissent servir à plus d'un projet* » (O-Q).

Dans certains cas, la mutualisation contribue à redessiner les dynamiques locales de solidarité et à réactiver des ressources jusqu'alors sous-utilisées. Ces effets sont particulièrement visibles lorsque les projets génèrent des ponts entre organisations, territoires ou champs d'action habituellement cloisonnés. Ainsi, dans la région des Laurentides, des dynamiques collectives inédites émergent : « *On voit apparaître des pôles de collaboration, ça redessine la carte des solidarités* » (OA-S). Ce décloisonnement sectoriel et

géographique est aussi perceptible dans des projets qui unissent des milieux urbains et ruraux : « *Ça a permis de créer une dynamique entre milieux urbains et ruraux* » (O-N). Dans ces configurations, la mutualisation agit comme vecteur de maillage, de circulation d'expertises et de réactivation des solidarités. Elle contribue à faire émerger ce que certains qualifient d'« *écologie des solidarités* » (OA-R), une trame d'interdépendances structurantes qui renforce la cohésion des milieux.

Par ailleurs, plusieurs initiatives témoignent d'un rôle plus symbolique ou politique de la mutualisation dans le territoire. Le processus de mise en commun permet parfois à des organisations de redéfinir leur place dans leur environnement local. Un organisme communautaire montréalais raconte ainsi comment des partenariats accrus, des actions visibles et des services partagés ont permis de transformer son image dans le quartier : « *Ça a aidé à l'image de marque. [...] La perception que les gens avaient du patro [...] pas très ouvert à la communauté* » (O-A). En renforçant les liens avec d'autres acteurs et en s'insérant dans des dynamiques territoriales plus larges, l'organisme a regagné une légitimité sociale : « *On a travaillé avec la maison des grands-parents, [...] la maison de quartier, [...] plein d'organismes* » (O-A). Cette capacité de (re)légitimation territoriale par la mutualisation apparaît comme un effet transversal dans plusieurs cas.

Enfin, les retombées sociales de la mutualisation prennent souvent la forme d'un empowerment collectif. L'accès à des ressources mutualisées permet à des groupes moins dotés de développer leur autonomie, tout en s'inscrivant dans un mouvement plus vaste. Des projets comme ceux portés par l'organisme H, en ressources humaines, ou par des festivals artistiques régionaux, illustrent cette dynamique. Dans le premier cas, la mutualisation donne accès à des expertises auparavant inaccessibles pour les petites organisations : « *Ce projet permet de partir de rien, de monter quelque chose qui répond à un vrai besoin* » (O-H). Dans le second, elle soutient des événements à fort impact communautaire : « *Ce sont des festivals qui ont peu de moyens, mais un impact énorme dans leur communauté* » (O-M). Plusieurs acteurs y voient un modèle à partager ou à reproduire : « *C'est aussi un modèle qu'on peut montrer à d'autres, qui pourrait inspirer* » (O-J). Ce potentiel d'essaimage témoigne de la capacité des démarches de mutualisation à susciter des dynamiques collectives durables, au-delà des organisations fondatrices.

4.5 Conclusion du chapitre

Ce chapitre a permis de mettre en lumière les multiples dimensions qui structurent les démarches de mutualisation dans les entreprises d'économie sociale et d'organismes d'action communautaire. Il a d'abord exposé la diversité des ressources mises en commun et des configurations organisationnelles

mobilisées, puis retracé les trajectoires d'émergence et d'évolution des projets étudiés. Ces trajectoires révèlent une pluralité de motivations, de déclencheurs, de formes de structuration et d'effets perçus, confirmant que la mutualisation n'est ni un modèle figé ni un processus linéaire.

Les résultats montrent que la mutualisation se construit dans la durée, à travers des ajustements successifs, des apprentissages collectifs et des tensions à gérer. Elle repose sur un équilibre entre autonomie et coopération, entre contraintes structurelles et volonté de faire ensemble. Dans plusieurs cas, elle est aussi porteuse de transformations plus profondes, tant organisationnelles que territoriales.

Ces constats empiriques ouvrent la voie à une mise en perspective plus conceptuelle. Le chapitre suivant propose une discussion qui reviendra sur les définitions existantes de la mutualisation, les mettra en dialogue avec les expériences observées, et explorera les pistes de réflexion pour enrichir, voire redéfinir, ce concept à partir des pratiques du terrain.

CHAPITRE 5

DISCUSSION

Écrire une discussion, c'est un peu comme revenir sur un trajet parcouru pour en dégager les lignes de force, les détours inattendus et les paysages révélateurs. Après avoir présenté les résultats issus du terrain, ce chapitre propose une mise en perspective de ces constats, en les mettant en dialogue avec les définitions existantes de la mutualisation, les concepts mobilisés en début de mémoire et la littérature scientifique. L'objectif est de prendre un pas de recul pour comprendre ce que ces expériences révèlent des dynamiques, tensions et potentialités du phénomène.

Les démarches observées se déploient dans un espace traversé par plusieurs tensions : entre vision stratégique et expérimentation informelle, entre contraintes structurelles et volontés collectives, entre promesses de transformation et réalités de terrain. Ces tensions sont ici explorées en trois temps : d'abord, la confrontation entre les définitions institutionnelles et expérientielles de la mutualisation et les apports du terrain (section 5.1) ; ensuite, l'analyse des parcours de mutualisation et des logiques d'action qui les structurent (section 5.2) ; enfin, l'examen des enjeux de financement et des paradoxes qu'ils soulèvent (section 5.3).

En filigrane, cette discussion ouvre sur une réflexion plus large : interroger les définitions existantes de la mutualisation à partir des pratiques observées permet de mieux comprendre comment se construisent concrètement les parcours, puis comment les enjeux financiers viennent soutenir, orienter ou parfois contraindre ces démarches. Il s'agit ainsi de penser la mutualisation non seulement comme un outil de gestion ou une stratégie d'optimisation, mais aussi comme un mode d'organisation, un vecteur de relations et un levier d'ancrage territorial.

5.1 Définir la mutualisation : confrontation des définitions et apports du terrain

Si la mutualisation est aujourd'hui un terme largement mobilisé dans l'ÉS et l'AC, sa définition reste loin d'être stabilisée. Les documents de référence produits par le TIESS, notamment son *Guide de la mutualisation en six étapes* (2023), et par George Krump dans son *Petit guide orange du partage des ressources et de la mutualisation* (2019), offrent des repères structurants, mais ne reflètent pas toute la

complexité des démarches observées sur le terrain. Le guide du TIESS s'appuie d'ailleurs sur la démarche proposée par Krump, tout en la complétant et en l'adaptant à différents contextes. Ces cadres constituent des bases solides. Le guide du TIESS, de nature plus méthodologique, et celui de Krump, enrichi par des exemples concrets tirés du terrain, offrent des points de repère utiles, mais leur portée normative gagne à être complétée par l'analyse approfondie de démarches récentes issues de contextes variés.

Le TIESS définit la mutualisation comme une mise en commun volontaire de ressources, de services ou d'activités entre plusieurs organisations, dans le but d'optimiser l'utilisation des ressources, de réduire les coûts et d'augmenter l'efficacité collective. Son *Guide en six étapes* (préparation, exploration, planification, formalisation, mise en œuvre, évaluation) offre un cadre méthodologique clair, pensé pour accompagner les organisations dans un cheminement structuré. Cette approche a l'avantage de rendre le processus intelligible pour les partenaires externes et les bailleurs de fonds, et de favoriser un langage commun. Toutefois, cette vision, bien que flexible dans son application, conserve une forte dimension instrumentale : la mutualisation y est d'abord présentée comme un outil stratégique d'optimisation des ressources, avec un accent sur les bénéfices opérationnels et financiers. Cette orientation répond aux besoins d'efficacité, mais tend à reléguer au second plan les dimensions relationnelles, politiques ou identitaires qui peuvent être au cœur des démarches. Sa définition, « un processus par lequel plusieurs personnes ou organisations s'unissent pour mettre en commun quelque chose avec l'objectif d'en tirer collectivement bénéfice », place l'accent sur le bénéfice collectif envisagé principalement sous l'angle opérationnel et économique. Le cadre méthodologique proposé, qui comprend l'impulsion, la réflexion, le diagnostic, la modélisation, la réalisation et l'évaluation, traduit une vision linéaire, planifiée et séquentielle. Or, comme le montrent plusieurs trajectoires observées (sections 4.3 et 4.4), la temporalité de la mutualisation est rarement linéaire : les phases se chevauchent, se répètent, s'interrompent, parfois même régressent avant de rebondir, selon les freins et facilitateurs rencontrés.

Le *Petit guide orange du partage des ressources et de la mutualisation* de Krump, qui inspire largement le guide du TIESS, adopte une tonalité plus expérientielle. Il décrit également la mutualisation en étapes, mais insiste sur l'importance des relations interpersonnelles, de la confiance et de l'apprentissage collectif, tout en reconnaissant que le processus n'est pas toujours linéaire. Cette reconnaissance de la non-linéarité constitue un apport important, car elle permet de penser la mutualisation comme un cheminement adaptatif, où des retours en arrière et des réajustements sont non seulement possibles, mais parfois nécessaires. Krump propose une définition plus ouverte, introduisant explicitement la dimension de

solidarité : « plusieurs personnes ou organisations répartissent, partagent ou mettent en commun ‘quelque chose’ pour en tirer un avantage quelconque, dans un esprit de solidarité ». Cette formulation a le mérite d’élargir l’horizon au-delà de la stricte efficience, mais reste ancrée dans une logique d’avantage mutuel et de transaction équilibrée. a distinction qu’il propose entre la mutualisation de moyens, de compétences et de services a une valeur descriptive, mais tend à figer la mutualisation dans des catégories statiques, peu aptes à rendre compte de l’évolution interne des projets. Or, les cas étudiés montrent qu’une mutualisation de moyens peut aussi devenir, au fil du temps, une mutualisation de gouvernance.

Là où le TIESS et Krump proposent des cadres orientés vers l’efficacité et la planification, l’analyse empirique met en évidence la mutualisation comme une configuration dynamique et située. Par *dynamique*, il faut entendre un processus en constante évolution, marqué par des ajustements, réorientations et transformations en fonction des interactions, des apprentissages collectifs et des événements contextuels. Par *située*, il s’agit de souligner que la mutualisation prend forme dans un contexte spécifique, qu’il soit politique, territorial ou sectoriel, et qui influence à la fois ses objectifs, ses modalités et ses effets. Autrement dit, une démarche ne peut être comprise indépendamment de l’environnement dans lequel elle s’inscrit et des rapports de pouvoir, ressources et contraintes qui la façonnent. Cette configuration ne vise pas toujours la stabilité comme objectif final : elle se transforme en fonction des opportunités, des tensions et des choix stratégiques opérés par les acteurs.

L’analyse des cas observés montre que les approches proposées dans les guides, bien qu’utiles, ne capturent pas l’ensemble des dynamiques de la mutualisation. Les projets rencontrés ne suivent pas toujours la séquence prévue et ne sont pas exclusivement motivés par l’optimisation des ressources. Ils sont traversés par une pluralité de finalités qui ne se limitent pas aux gains économiques. Dans certains cas, la mutualisation sert à renforcer une représentativité sectorielle, à consolider un ancrage territorial, à affirmer une identité collective ou encore à expérimenter de nouvelles formes de gouvernance (sections 4.4.2 et 4.4.4). Dans d’autres, elle permet de préserver une présence sur le terrain menacée par des pressions externes ou devient un espace d’expérimentation collective. Ces finalités multiples révèlent que la mutualisation n’est pas seulement une réponse pragmatique à la rareté des ressources, mais aussi un levier d’affirmation et de transformation collective.

Les formes organisationnelles, quant à elles, apparaissent plus diversifiées que ne le laissent entendre les guides existants. Bien que ceux-ci reconnaissent l’existence de démarches formelles et informelles, la

réalité observée inclut une palette plus large allant des ententes ponctuelles à des coordinations portées par un organisme pivot, en passant par des coopératives de services, des plateformes numériques et des fusions complètes (section 4.1.2). Chaque configuration engage des logiques différentes de gouvernance, de répartition des bénéfices et de gestion des tensions. Les formes légères permettent de tester la collaboration à faible risque, tandis que les plus intégrées requièrent un engagement fort et une redéfinition de la gouvernance.

Un autre angle mort, dans la littérature, tient aux déclencheurs des démarches. Dans l'abondante littérature grise, l'impulsion initiale est évoquée mais peu détaillée. Or, le terrain montre qu'il s'agit souvent d'événements concrets agissant comme catalyseurs, tels que l'obtention ou la perte d'un financement, une opportunité immobilière, un changement réglementaire, ou encore l'arrivée ou le départ d'une personne clé (section 4.2.2). Ces déclencheurs influencent non seulement le rythme et la portée du projet, mais aussi la manière dont il est perçu et approprié par les acteur·rice·s. Un déclencheur interne, porté par les membres, tend à favoriser une adhésion plus durable, tandis qu'un déclencheur externe peut créer un alignement rapide mais plus fragile.

Enfin, les effets immatériels constituent une dimension centrale largement absente des définitions et des écrits qui circulent, encore qu'elle soit évoquée mais de manière indirecte dans l'approche plus expérientielle de Krump. Confiance, sentiment d'appartenance, reconnaissance mutuelle et apprentissage collectif sont des résultats souvent invisibles, mais déterminants pour la pérennité des collaborations. Ces effets peuvent compenser l'absence de gains financiers immédiats et servir de base à de nouvelles initiatives communes (section 4.4.2). Dans plusieurs cas, la consolidation des liens interpersonnels s'est révélée plus structurante à long terme que les bénéfices matériels initiaux, démontrant que la mutualisation produit des transformations profondes qui ne se mesurent pas uniquement en termes de coûts ou d'efficacité.

Les démarches étudiées montrent que la mutualisation se construit dans un tissu de relations, de négociations et d'expérimentations, où les objectifs évoluent au fil des contextes et des interactions. Là où les documents du TIESS ou le Guide de Krump se concentrent principalement sur le *quoi*, c'est-à-dire sur ce qui est mis en commun, les cas analysés révèlent l'importance du *comment* (modalités concrètes de coopération, répartition des responsabilités, gouvernance), du *qui* (acteurs porteurs et degré

d'engagement) et du *pourquoi maintenant* (contexte déclencheur et signification pour les organisations impliquées).

Tableau 5.1 Définition de la mutualisation : perspectives du TIESS, de Krump et apports du terrain

Définition TIESS	Définition Krump (Petit guide orange)	Apports du terrain
Accent sur les bénéfices opérationnels : réduction des coûts, efficacité, efficience	Met l'accent sur le partage ou la mise en commun « de quelque chose » pour en tirer un avantage quelconque, dans un esprit de solidarité. Reconnaît que les démarches peuvent ne pas être linéaires et distingue plusieurs formes (moyens, compétences, services).	Accent sur les formes organisationnelles et relationnelles mobilisées pour faire collectif
Vision plus instrumentale : la mutualisation comme moyen d'atteindre des résultats	Approche encore utilitariste centrée sur les avantages et bénéfices, avec une distinction des formes qui demeure plutôt statique.	Vision plus dynamique : la mutualisation comme processus relationnel, structurant ou expérimental
Présente la mutualisation comme une stratégie plutôt rationnelle et optimisante	Introduit la dimension de solidarité mais reste dans une logique transactionnelle.	Reconnaît la pluralité des finalités (politique, identitaire, expérimentale, territoriale), et les tensions ou choix que cela implique
Centrée sur le « quoi » est mis en commun	Centre sur l'objet du partage, moins sur les dimensions politiques, contextuelles et processuelles.	Explore aussi le « comment », le « qui » porte, le « pourquoi maintenant », et le degré d'engagement

Au-delà des différences relevées entre ces cadres et les réalités observées, cette recherche met en évidence un autre enjeu : celui de la frontière même du concept. Dans le cadre de ce projet, les démarches ont été analysées telles qu'elles étaient présentées par les acteur·rice·s eux-mêmes comme relevant de la mutualisation. Si l'on appliquait strictement les critères formulés par le TIESS ou par Krump, certaines initiatives pourraient s'éloigner partiellement des paramètres définis, non pas par absence de valeur ou

de pertinence, mais parce qu'elles mobilisent d'autres logiques ou finalités que celles mises de l'avant dans ces guides. Ce constat montre que l'absence de consensus autour d'une définition partagée agit dans les deux sens. D'un côté, les définitions actuelles peuvent se révéler trop étroites pour rendre compte de la diversité des pratiques émergentes. De l'autre, la tendance à qualifier de mutualisation tout partage de ressources, même ponctuel ou limité, risque de diluer le concept et d'en réduire la portée. Cette utilisation large, parfois imprécise, s'inscrit dans un mécanisme documenté où des étiquettes ou buzzwords servent de bannières inclusives : leur ambiguïté facilite le ralliement d'acteurs hétérogènes sans référentiel pleinement partagé (Cornwall, 2007). Cela rejoint l'idée, bien établie en sociologie des mouvements sociaux, d'une coordination autour d'une identité collective partagée plutôt que d'une définition univoque (Diani, 1992, cité par Sarrasin, Kruzynski, Jeppesen et Breton, 2012). Dans ce contexte, l'objectif n'était pas de statuer sur ce qui relève ou non de la mutualisation, mais de documenter les démarches telles qu'elles sont revendiquées par les organisations, tout en soulignant la pertinence d'un travail collectif de clarification.

En somme, le croisement de la définition institutionnelle proposée par le TIESS, de l'approche plus expérientielle de Krump et des résultats de mon étude invite à penser la mutualisation non pas comme une simple technique de gestion ou un dispositif figé, mais comme une configuration collective dynamique et située, façonnée par les rapports de pouvoir, les intentions collectives, les ancrages territoriaux et la temporalité propre à chaque projet. Reconnaître cette complexité ne signifie pas renoncer à toute définition, mais élargir et préciser le cadre pour y intégrer les dimensions qui en déterminent la forme et la portée, de manière à éviter la dilution du concept et à mieux outiller les organisations qui souhaitent s'y engager. Cette clarification conceptuelle permet maintenant d'aller plus loin en examinant comment la mutualisation se déploie concrètement dans les trajectoires observées, à travers leurs dynamiques, leurs logiques d'action et les tensions qui les traversent.

5.2 Parcours de mutualisation : dynamiques, logiques d'action et tensions

La question centrale qui a guidé cette recherche, à savoir comment se déroulent les parcours de mutualisation dans les EÉS et les OAC, supposait de dépasser une vision figée du phénomène afin d'en saisir les dynamiques, les tensions et les évolutions possibles. L'approche inductive adoptée, inspirée du *phenomenon-based theorizing* (Fisher et al., 2021), a joué ici un rôle structurant : plutôt qu'un modèle appliqué mécaniquement, elle renvoie à une posture de recherche qui consiste à demeurer au plus près du phénomène, à observer les pratiques de mutualisation telles qu'elles se vivent et à laisser émerger les

catégories d'analyse à partir des récits recueillis. Ce positionnement a permis de concevoir la mutualisation comme un processus dynamique, où formes, intentions et effets se coconstruisent au fil des interactions et des contextes.

C'est dans cette logique que l'analyse a été organisée autour de quatre entrées issues directement du terrain : quoi (formes), pourquoi (intentions et déclencheurs), comment (dynamiques) et avec quels effets. Cette grille, issue des régularités narratives observées dans les entretiens, offre un langage commun pour décrire et comparer des parcours hétérogènes, tout en restant fidèle à la complexité des trajectoires. Elle permet notamment de constater que les démarches initiées à partir d'un besoin partagé progressent souvent plus lentement mais se consolident davantage dans le temps (ex. : organisation K) que celles déclenchées par une opportunité externe, qui avancent rapidement mais nécessitent souvent des réajustements pour perdurer (ex. : organisation G). Dans ces parcours, la nature du déclencheur, les conditions internes (ressources, relations, gouvernance) et le contexte externe (opportunités, contraintes, politiques publiques) s'entrecroisent pour façonner la trajectoire. Dans la perspective du PBT, cette intrication ne relève pas d'irrégularités à corriger mais constitue la matière même de l'analyse : le fait de partir du phénomène tel qu'il se déploie permet de considérer que les impulsions, expérimentations, ou réorientations ne sont pas des écarts à un modèle idéal, mais des configurations récurrentes qui jalonnent et transforment les parcours.

C'est à l'intérieur de ces dynamiques que les deux logiques d'action dégagées par l'analyse prennent tout leur sens. La première, la logique de coordination entre organisations existantes, correspond aux démarches où aucune nouvelle entité n'est créée : la mutualisation se fait « en réseau », portée par un organisme pivot, par des comités formels ou des ententes bilatérales, ou encore de manière plus souple, sur la base de la confiance et d'ajustements progressifs. Cette logique permet des itérations rapides, de tester des solutions, et de préserver l'autonomie de chaque organisation, mais elle s'expose davantage aux aléas, comme la dépendance à des personnes clés ou la difficulté de synchroniser les rythmes et priorités. La seconde, la logique de création d'une structure mutualisée, apparaît lorsque les partenaires visent le développement d'une entité juridique commune, qu'il s'agisse d'un OBNL, d'une coopérative, d'une fiducie, d'une métaorganisation ou d'une fusion, pour porter la mise en commun. Elle implique un niveau d'intégration beaucoup plus élevé : délégation de fonctions et responsabilités à un tiers commun, gouvernance formalisée, équipe dédiée, règles partagées. Cette logique stabilise les arrangements,

mutualise les risques et rend visibles les responsabilités, mais elle exige aussi un investissement politique et identitaire important pour bien aligner les cultures organisationnelles et consolider la gouvernance.

Ces deux logiques ne sont pas des catégories figées : selon le contexte, une mutualisation sous la première logique de coordination souple peut se structurer dans le temps vers quelque chose de plus intégré, comme on l'a vu avec l'organisation A, tandis qu'une mutualisation initialement très structurée peut s'alléger ou adopter des formes hybrides, à l'image de l'organisation E qui, après avoir mis en place une direction et une gouvernance communes, a assoupli certains volets pour redonner de l'autonomie aux entités membres tout en conservant un cadre collectif. L'intérêt du PBT, dans cette analyse, est de ne pas figer les démarches dans un cadre unique, mais de partir des situations concrètes pour articuler les logiques d'action avec les différentes dimensions du parcours : la forme choisie, les raisons qui la motivent, la manière dont elle se déploie et les effets qu'elle produit. Cette posture permet de reconnaître que la forme choisie n'est pas neutre, car elle distribue pouvoir, responsabilités et coûts d'ajustement. Le « pourquoi » évolue aussi au fil du parcours, notamment lors des bifurcations. Dans tous les cas, la dynamique n'est pas linéaire : elle est ponctuée d'essais, de réajustements et de paliers de stabilisation. Les effets, matériels et surtout immatériels, peuvent rétroagir sur la suite en renforçant ou en affaiblissant la cohésion et l'engagement.

L'analyse croisée des freins et facilitateurs confirme que la mutualisation repose sur un équilibre instable entre contraintes et leviers. Les difficultés de coordination, la charge de travail supplémentaire, ou la dépendance à un financement ponctuel peuvent fragiliser la démarche, comme dans le cas de l'organisation G, où l'incertitude quant à la pérennisation du poste de coordination a limité l'ampleur des collaborations. Inversement, la présence d'un portage fort, l'existence d'un historique de collaboration, et l'appui de réseaux externes peuvent agir comme catalyseurs, comme on l'a observé dans les démarches de l'organisation M ou de l'organisation B. Dans ce contexte, la gouvernance apparaît comme un espace central de régulation : c'est là que se négocient les ajustements, que se traduisent les valeurs communes et que se construisent les compromis permettant de maintenir le cap.

À partir de cette première lecture en termes de niveau d'intégration, qu'il s'agisse de coordination entre organisations existantes ou de création d'une structure mutualisée, le retour aux données a permis d'identifier un second axe d'analyse, moins lié à la forme qu'aux finalités dominantes que les acteurs assignent à la mutualisation. Ce nouvel angle est apparu progressivement, au fil du codage et des allers-

retours entre les verbatims, les portraits organisationnels et les effets relevés dans chaque démarche. Dans plusieurs entretiens, les participant·e·s décrivaient des objectifs et des résultats qui débordaient largement le registre opérationnel ou la seule configuration de structure. En croisant ces éléments, il est apparu que les parcours pouvaient aussi se distinguer par la manière dont la mutualisation était pensée : soit comme un outil pragmatique au service d'une efficience accrue, soit comme un levier de transformation sociale et relationnelle. Autrement dit, la notion de finalité dominante ne renvoie pas ici à une catégorie explicitement nommée comme telle par les organisations au chapitre 4, mais à une lecture analytique construite à partir des intentions formulées, des justifications avancées et des effets recherchés ou valorisés dans les différents cas. Elle permet de rendre plus lisible ce qui, dans les résultats, apparaissait déjà à travers les motifs invoqués pour mutualiser, les types d'effets mis de l'avant et les manières de qualifier la réussite d'une démarche.

Ce constat est né d'observations récurrentes. Par exemple, dans le cas de l'organisation P, les répondants insistaient sur la réduction des coûts et l'accès à des expertises spécialisées comme principaux moteurs de la démarche, illustrant une approche où les bénéfices se mesurent en livrables tangibles et en économies chiffrées. À l'inverse, dans le projet mené par l'organisation M, les propos recueillis mettaient l'accent sur la solidarité entre organismes culturels, le développement d'outils co-construits et la création d'un langage commun, des effets moins quantifiables mais essentiels à la pérennité du projet.

C'est à l'intérieur de cette dynamique que prennent tout leur sens les deux logiques d'action transversales aux parcours : la logique instrumentale et la logique politique et relationnelle. Par logique instrumentale, on entend ici une finalité dominante dans laquelle la mutualisation est d'abord envisagée comme un moyen de résoudre un problème concret, d'améliorer l'efficience organisationnelle ou de maximiser l'usage de ressources limitées. À l'inverse, la logique politique et relationnelle renvoie à une finalité dominante dans laquelle la mutualisation est surtout pensée comme un levier de solidarité, de structuration collective, d'ancrage territorial ou de transformation des relations entre organisations. La première envisage la mutualisation comme un moyen pragmatique de répondre à un besoin concret et immédiat : optimiser l'usage des ressources, réduire les coûts, accéder à des expertises ou à des infrastructures autrement inaccessibles. Elle se traduit souvent par des indicateurs mesurables, tels que les économies réalisées, le nombre de services partagés ou le taux d'utilisation des ressources, et elle est fréquemment encouragée par les bailleurs de fonds, qui y voient une stratégie d'optimisation dans l'usage des ressources consenties. Toutefois, comme le montrent certains cas, si cette logique domine sans être

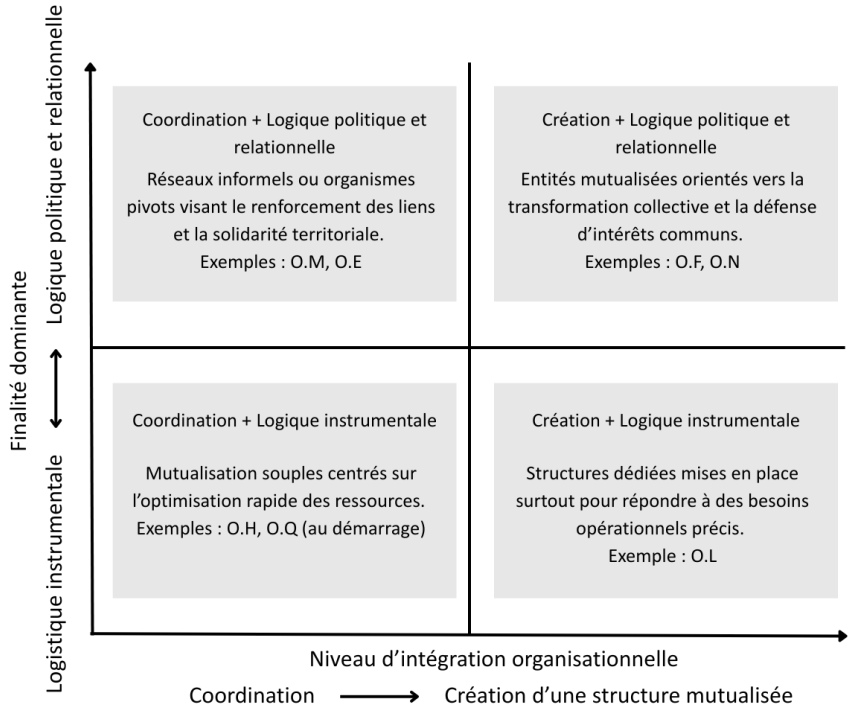
équilibrée par d'autres finalités, elle peut conduire à une focalisation excessive sur les livrables et les échéanciers, au détriment du renforcement des relations entre partenaires.

La seconde, la logique politique et relationnelle, conçoit la mutualisation comme un levier de transformation plus profonde : renforcer la solidarité interorganisationnelle, consolider un ancrage territorial, défendre des intérêts collectifs, expérimenter de nouvelles formes de gouvernance. Les effets recherchés dans ce registre sont moins directement quantifiables et s'inscrivent dans le long terme : confiance, sentiment d'appartenance, reconnaissance mutuelle, apprentissage collectif. Dans les démarches où cette logique prévaut, comme dans le projet de l'organisation F ou dans les expérimentations de l'organisation N, la temporalité est plus longue, la gouvernance plus inclusive et la capacité d'adaptation plus importante, même face à des contraintes externes fortes.

La combinaison de ces deux axes, issus directement de l'analyse empirique, soit le niveau d'intégration (coordination ou création) et la finalité dominante (instrumentale ou politique et relationnelle), permet de représenter les démarches étudiées sous la forme de quatre configurations idéales-typiques. Cette représentation ne prétend pas enfermer les cas dans des cases étanches, mais plutôt de rendre visibles les tensions et les arbitrages qui structurent les parcours. Elle constitue un outil pour saisir à la fois la diversité des formes et la variété des intentions qui coexistent dans la mutualisation.

Le schéma ci-dessous illustre cette double lecture. Sur l'axe horizontal, le niveau d'intégration va de la coordination souple entre organisations existantes à la création d'une structure mutualisée dotée d'une personnalité juridique propre. Sur l'axe vertical, la finalité dominante évolue d'une logique instrumentale, orientée vers l'optimisation et les gains mesurables, à une logique politique et relationnelle, centrée sur la transformation et les effets immatériels à long terme. Autrement dit, l'axe vertical ne renvoie pas à une opposition absolue entre des démarches purement instrumentales et d'autres purement politiques, mais au registre de finalité qui apparaît comme le plus structurant dans chacune des démarches au moment de l'analyse.

Figure 5.1 Les quatre configurations idéales-typiques de la mutualisation



Dans le quadrant de la coordination à dominante instrumentale, les organisations conservent leur autonomie juridique et fonctionnelle, mais mettent en commun certaines ressources ou services dans un but principalement pragmatique : réduire les coûts, optimiser l'utilisation d'équipements ou de compétences, répondre rapidement à un besoin ponctuel. Ces démarches se caractérisent par un fonctionnement souple, des ententes souvent informelles ou modulables, et des résultats mesurables à court terme. On y retrouve, par exemple, l'organisation H (service RH partagé), l'organisation Q (entrepôt et inventaire communs visant surtout l'optimisation des ressources matérielles) et l'organisation P (personnel spécialisé mutualisé entre organismes culturels).

La création à dominante instrumentale correspond à des démarches où les partenaires mettent sur pied une nouvelle entité juridique (OBNL, coopérative, métaorganisation, fiducie, etc.) pour porter la mutualisation, avec un objectif dominant d'efficience : rationaliser la gestion, sécuriser l'accès aux ressources, stabiliser certains postes clés. Elles se distinguent par une gouvernance formalisée, des ressources humaines dédiées et des indicateurs de performance liés à l'efficience et à la rentabilité des

opérations. L'organisation L, issue de la fusion volontaire de plusieurs organismes régionaux, illustre bien cette configuration, ayant créé une structure commune pour optimiser ressources et expertise collective.

La coordination à dominante politique et relationnelle regroupe des démarches où les organisations travaillent en réseau sans créer de nouvelle structure, avec pour objectif principal de renforcer la solidarité, la capacité d'action collective et l'apprentissage mutuel. Ces démarches accordent une importance particulière à la gouvernance partagée ou distribuée, à la confiance, au sentiment d'appartenance et à la co-construction d'outils ou de projets. Parmi les exemples, l'organisation M (regroupement d'organisations artistiques régionales misant sur la co-construction et la mutualisation de ressources matérielles) et l'organisation E (partage d'une direction générale et de projets communs entre trois organismes culturels pour consolider l'ancrage territorial et la synergie régionale) illustrent cette logique.

Enfin, la création à dominante politique et relationnelle désigne des démarches où les organisations mettent en place une nouvelle structure commune, non seulement pour mutualiser des ressources, mais aussi pour porter un projet collectif de transformation sociale, territoriale ou sectorielle. Elles se caractérisent par un haut niveau d'intégration, une gouvernance inclusive et des finalités de long terme telles que la solidarité, la défense d'intérêts communs ou l'expérimentation sociale. L'organisation F (fiducie collective au service de projets régionaux portés par des OBNL et des entreprises d'économie sociale) et l'organisation N (création d'une entreprise collective inter-MRC issue de plusieurs projets en sécurité alimentaire, avec objectifs de transformation territoriale et de solidarité) s'inscrivent dans cette configuration.

L'intérêt de cette représentation tient à sa capacité à rendre compte des passages possibles d'une configuration à une autre au fil du temps. Les trajectoires observées montrent que les organisations peuvent évoluer dans la matrice, par exemple en passant d'une coordination instrumentale à une création politique et relationnelle, souvent à la suite d'apprentissages, de changements d'échelle ou de nouveaux impératifs stratégiques. Cette approche permet donc non seulement de photographier une situation à un moment donné, mais aussi d'analyser les trajectoires et les points de bascule qui jalonnent les parcours de mutualisation. Les trajectoires réelles se déplacent souvent entre plusieurs quadrants, au gré des déclencheurs, des contraintes rencontrées, des opportunités saisies et des apprentissages accumulés. Certaines initiatives commencent ainsi dans une logique de coordination à visée instrumentale, par

exemple pour mutualiser rapidement des ressources humaines ou des équipements, puis évoluent vers une logique de création plus politique et relationnelle à mesure que se consolident la confiance, la gouvernance partagée et un projet commun. Une structure créée dans un objectif de transformation collective peut également, sous l'effet de contraintes telles qu'un financement limité ou un changement de leadership, réorienter sa démarche vers une visée plus instrumentale, mettant l'accent sur des objectifs opérationnels et mesurables plutôt que sur les finalités politiques ou relationnelles initiales.

En ce sens, cet outil joue un double rôle : analytique et réflexif. Sur le plan analytique, il permet de situer rapidement une démarche selon ses choix organisationnels et ses finalités dominantes, tout en mettant en lumière les tensions ou les synergies possibles entre ces deux dimensions. Sur le plan réflexif, il offre aux acteurs eux-mêmes un support pour se positionner dans leur trajectoire, évaluer les effets attendus ou observés de leur positionnement et envisager des évolutions. Utilisé dans un processus d'accompagnement ou de planification, il peut ainsi favoriser la discussion sur les objectifs à long terme, les compromis nécessaires et les ajustements à envisager pour conjuguer efficience et transformation. Au-delà de cet apport analytique, cette matrice invite aussi à interroger les fondements mêmes du concept de mutualisation et la manière dont il est défini dans les référentiels existants. Les parcours observés montrent ainsi que la mutualisation ne peut être comprise indépendamment des conditions matérielles qui la rendent possible ou, au contraire, la fragilisent. Ces constats conduisent donc à examiner plus précisément, dans la section suivante, les enjeux de financement associés aux démarches de mutualisation. Au-delà de cet apport analytique, les parcours observés montrent aussi que les conditions matérielles de mise en œuvre influencent fortement la stabilité, l'ampleur et l'orientation des démarches de mutualisation. Ces constats conduisent donc à examiner plus précisément, dans la section suivante, les enjeux de financement qui traversent les démarches de mutualisation.

5.3 Enjeux de financement et défis pour la mutualisation

L'enjeu du financement se révèle central dans la capacité des organisations à initier et, surtout, à pérenniser des démarches de mutualisation. Ces dernières années, plusieurs annonces gouvernementales (Gouvernement du Canada, 2025a, 2025b ; Gouvernement du Québec, 2025) et sectorielles ont explicitement présenté la mutualisation comme une priorité stratégique à soutenir financièrement dans l'ÉS et l'AC. Ce discours, qui valorise la coopération interorganisationnelle, l'optimisation des ressources et le renforcement des capacités collectives, traduit une reconnaissance politique de son potentiel transformateur. Pourtant, les résultats de cette recherche mettent en lumière un paradoxe : si le

financement dédié à la mutualisation est de plus en plus encouragé, la manière dont il est structuré compromet souvent sa pleine réalisation.

Le problème tient au fait que la majorité des soutiens disponibles prennent la forme de financements par projet, limités dans le temps et assortis d'exigences de résultats rapides. Ce modèle, pensé pour stimuler des initiatives ponctuelles et produire des effets visibles à court terme, entre en décalage profond avec la temporalité longue et les ajustements progressifs qu'exige la mutualisation, surtout dans sa version transformative. Comme le soulignent Gruet (2016) et Zerdani et Bouchard (2015), la logique dominante dans l'ÉS québécoise demeure celle de projets circonscrits, avec des indicateurs standardisés de performance. Or, cette approche fragilise les démarches collectives qui reposent sur un investissement prolongé, la construction patiente de relations de confiance et l'expérimentation itérative de nouvelles formes de gouvernance.

Les conséquences sont concrètes et visibles dans les initiatives étudiées. D'une part, l'urgence de livrer rapidement des résultats mesurables pousse les organisations à orienter leurs efforts vers des livrables tangibles, parfois au détriment des fondations relationnelles et organisationnelles qui conditionnent pourtant la viabilité du projet. D'autre part, l'échéance du financement agit souvent comme un couperet : au moment même où les premiers effets structurants commencent à se manifester, la fin des ressources fragilise, voire même entraîne l'arrêt complet de la démarche. Cette instabilité oblige les porteur·euse·s de projets à consacrer une énergie considérable à la recherche de nouvelles sources de financement, au détriment de la consolidation des acquis.

Ce décalage entre temporalités institutionnelles et dynamiques réelles est largement documenté. McMullin (2021) montre que l'absence de mécanismes financiers adaptés aux processus collaboratifs de long terme limite la capacité d'innovation structurelle et la création d'outils collectifs durables. Les données recueillies dans le cadre de cette recherche confirment que la mutualisation, loin d'être un simple arrangement technique, est un processus politique et relationnel qui demande stabilité, continuité et engagement soutenu. Or, l'arrivée récente de programmes spécifiquement dédiés à la mutualisation soulève un autre enjeu : celui de l'impulsion initiale des projets. Lorsqu'un financement est annoncé, il peut inciter des organisations à concevoir des projets principalement pour répondre aux critères du programme, plutôt que pour répondre à un besoin stratégique mûrement réfléchi entre partenaires. Si l'impulsion est essentiellement externe, la solidité des liens interorganisationnels et l'alignement des

finalités risquent d'être fragiles. Plusieurs cas l'illustrent dans notre corpus : le consortium G, initié grâce à un financement externe avec une participation qui a fluctué; la démarche B, lancée en réponse à une hausse de la demande mais freinée par des enjeux d'appropriation logistique et réglementaire; et H, un service mutualisé porté par une instance externe, qui exige ensuite un travail d'intégration et de gouvernance partagée pour se stabiliser. Dans un contexte où la mutualisation est complexe à mettre en place et exige une forte convergence de visions, cette dépendance à une opportunité de financement peut entraîner des démarches dont la cohésion s'effrite une fois le soutien financier terminé.

Si l'on veut que la mutualisation soit plus qu'un mot-clé mobilisé dans les appels à projets, il est impératif de repenser les dispositifs de financement qui lui sont dédiés. Cela implique de dépasser le schéma du financement ponctuel pour mettre en place des modèles hybrides : un socle récurrent assurant la coordination, la gestion et le maintien des structures communes, complété par des enveloppes ciblées pour appuyer des phases d'expansion ou d'innovation. Ce type d'architecture reconnaîtrait enfin que les bénéfices les plus structurants, tels que la consolidation du tissu organisationnel, le développement de nouvelles pratiques de gouvernance et le renforcement de la capacité collective, émergent rarement dans les délais imposés par les programmes actuels.

En définitive, la question du financement est indissociable de la manière dont les institutions conçoivent la mutualisation. Tant que celle-ci sera envisagée à travers le prisme de projets courts et évaluée selon des indicateurs purement opérationnels, elle restera fragilisée et dépendante de cycles budgétaires instables. Inversement, un financement pensé à la mesure de sa complexité et de sa temporalité réelle pourrait transformer la mutualisation en un levier durable de changement collectif, capable de dépasser la seule rationalisation des ressources pour devenir un moteur d'innovation sociale et organisationnelle.

5.4 Limites, biais et perspectives

Comme toute recherche, ce travail comporte des limites qui influencent la portée des résultats tout en ouvrant des perspectives de recherche. La première tient au caractère exploratoire de l'étude et au nombre restreint de démarches analysées, soit dix-neuf au total, qui, bien qu'elles offrent une diversité sectorielle et territoriale appréciable, ne permettent pas de représenter l'ensemble des formes de mutualisation dans l'ÉS et l'AC. Les résultats doivent donc être interprétés comme un éclairage situé, issu de cas concrets, et non comme une cartographie exhaustive du phénomène. Ce choix assumé d'une

approche qualitative et inductive permet cependant de saisir des dynamiques fines, souvent invisibles dans les approches quantitatives ou trop normatives.

Une autre limite tient à l'accès aux informations et à la temporalité des démarches étudiées. Plusieurs mutualisations en étaient à des stades différents de maturité au moment des entretiens, allant de projets émergents à des dispositifs installés depuis plus d'une décennie. Cette hétérogénéité, si elle enrichit l'analyse, rend plus complexe la comparaison directe des trajectoires et des effets observés. De plus, le matériau repose largement sur les récits des personnes impliquées, ce qui confère à l'analyse une dimension subjective assumée. Les perceptions recueillies sont situées dans le temps, teintées par l'histoire relationnelle des partenaires, et parfois marquées par une volonté de présenter la démarche sous un jour favorable.

Le rôle de l'interprétation est également à considérer. Mon positionnement, à la fois comme chercheuse et comme actrice ayant une expérience dans l'accompagnement de projets collectifs par mon stage Mitacs, m'a permis d'identifier rapidement certains enjeux implicites et de relier les observations à des problématiques connues du terrain. Ce double regard constitue un atout, mais il comporte aussi un biais potentiel : une sensibilité accrue à certaines dimensions (relations de pouvoir, enjeux identitaires, processus informels) au détriment d'autres aspects plus opérationnels ou techniques. Ce risque a été atténué par des discussions régulières avec ma directrice de recherche et avec d'autres chercheur·e·s s'intéressant à la mutualisation, mais il demeure inhérent à toute recherche ancrée dans une expérience personnelle.

Ces limites n'affaiblissent pas les apports de la recherche ; elles mettent plutôt en lumière la nécessité de poursuivre l'exploration de la mutualisation pour combler certaines zones d'ombre. Parmi celles-ci, le travail de clarification conceptuelle se présente comme un chantier prioritaire. Les définitions institutionnelles, telles que celles proposées par le TIESS ou encore par Krump, peinent à rendre compte de la complexité processuelle et relationnelle mise en évidence dans les démarches étudiées. Un effort de démêlage conceptuel, associant chercheurs et praticiens, permettrait d'identifier les dimensions incontournables de la mutualisation et de mieux distinguer ce qui relève d'un partage ponctuel, d'une coordination volontaire ou d'un projet structurant de transformation collective.

Par ailleurs, certaines dimensions identifiées ici gagneraient à être approfondies. Le rôle des dynamiques de pouvoir dans la gouvernance collective, par exemple, apparaît central pour comprendre la capacité des démarches à perdurer et à transformer et à se transformer. De même, les effets immatériels sur les cultures organisationnelles et les identités collectives restent encore peu documentés, alors qu'ils influencent directement l'engagement des acteurs et la nature des collaborations. L'impact des contextes territoriaux et sectoriels sur les formes et trajectoires des mutualisations constitue un autre axe prometteur : nos résultats montrent que ces contextes façonnent non seulement les ressources mobilisées, mais aussi les finalités et les modalités de gouvernance adoptées.

Enfin, la question des conditions qui permettent de passer d'une mutualisation perçue comme un outil ponctuel à un levier stratégique de transformation organisationnelle et sociale mériterait une attention particulière. Les cas étudiés suggèrent que ce passage repose sur un élargissement progressif des finalités, un renforcement des capacités collectives et un ancrage dans des valeurs partagées. Comprendre les facteurs qui favorisent ou freinent cette évolution pourrait éclairer la conception de dispositifs d'accompagnement plus adaptés aux réalités du terrain. Sur le plan de la recherche, approfondir les facteurs qui favorisent ou freinent cette évolution permettrait de mieux comprendre les processus de changement à l'œuvre dans les démarches de mutualisation, ainsi que les conditions de leur stabilisation ou de leur réorientation dans le temps.

En définitive, cette recherche invite à poursuivre l'exploration de la mutualisation en l'abordant comme un processus situé, traversé par des tensions et porteur de potentialités. Les perspectives ouvertes ici ne visent pas seulement à combler des lacunes théoriques : elles invitent à développer une compréhension plus fine des conditions dans lesquelles la mutualisation devient non pas seulement un moyen d'optimisation des ressources, mais un véritable moteur de transformation sociale et organisationnelle.

5.5 Récapitulatif

Ce chapitre met d'abord en dialogue les définitions du TIESS et de Krump avec les résultats issus du terrain. La comparaison montre que, bien qu'elles offrent des repères utiles, elles privilégient une vision instrumentale et linéaire, peu adaptée à la diversité et à la dynamique observées sur le terrain. Les cas étudiés soulignent l'importance des contextes, des déclencheurs concrets et des effets immatériels comme la confiance, le sentiment d'appartenance et l'apprentissage dans la pérennité des démarches, invitant à élargir et à préciser la définition de la mutualisation.

Le chapitre analyse ensuite les parcours de mutualisation dans les EÉS et les OAC à partir d'une approche inductive inspirée du *phenomenon-based theorizing*. La mutualisation y apparaît comme un processus en évolution, où formes, intentions et effets se transforment au fil des interactions et des contextes. L'analyse dégage deux logiques liées au niveau d'intégration, soit la coordination souple entre organisations et la création d'une structure mutualisée, et deux finalités dominantes, soit une logique instrumentale d'optimisation et une logique politique et relationnelle orientée vers la transformation sociale. Leur combinaison permet de proposer quatre configurations idéales-typiques, utiles pour situer les démarches et analyser leurs évolutions.

Le financement constitue un enjeu central. Souvent ponctuel et axé sur des résultats rapides, il ne correspond pas à la temporalité longue de ces projets. Un soutien combinant un socle récurrent et des enveloppes ponctuelles favoriserait la consolidation et l'innovation. Enfin, les limites de cette recherche, qu'il s'agisse du nombre restreint de cas, de la diversité des stades de maturité ou de la subjectivité des récits, ouvrent des pistes pour approfondir l'analyse des dynamiques de pouvoir, des effets immatériels, des contextes territoriaux et des conditions de passage d'un outil ponctuel à un levier stratégique de transformation.

CONCLUSION

Ce mémoire avait pour ambition de comprendre comment se construisent, s'adaptent et se transforment les parcours de mutualisation dans les EÉS et les OAC. En suivant une approche qualitative inductive, ancrée dans l'expérience vécue des acteurs, il a cherché à saisir ce phénomène dans sa réalité mouvante : des projets qui ne se déploient jamais en ligne droite, mais qui avancent par essais, ajustements, détours, retours en arrière et reprises. Loin des modèles figés et prescriptifs, la mutualisation observée ici s'apparente à un cheminement collectif, fait de choix stratégiques, de négociations et d'expérimentations permanentes.

Les résultats montrent que la mutualisation est un processus dynamique, profondément lié aux contextes dans lesquels elle s'inscrit. Les formes qu'elle prend, les intentions qui la portent et les effets qu'elle produit se co-construisent au fil des interactions, des opportunités et des contraintes. Les éléments déclencheurs, qu'il s'agisse de pressions financières, de réorganisations internes, d'appels à projets ou de rencontres fortuites, donnent l'impulsion initiale. Mais c'est la manière dont ces déclencheurs sont interprétés, appropriés et réinvestis collectivement qui oriente véritablement la trajectoire. Un même événement peut ainsi enclencher un élan mobilisateur ou, au contraire, rester sans suite, selon la capacité des acteurs à lui donner un sens commun et à le traduire en actions concrètes.

L'analyse a également mis en lumière le rôle central du « pourquoi » partagé. Lorsqu'il est clair, discuté et régulièrement revisité, il agit comme un ancrage, permettant de maintenir le cap dans des contextes incertains et de naviguer à travers les tensions inévitables. À l'inverse, un sens flou ou divergent peut fragiliser la démarche, générer des incompréhensions et ralentir la progression. Ce constat renforce l'idée que la mutualisation n'est pas qu'un mécanisme de partage de ressources : elle est un espace de construction relationnelle et politique, exigeant un investissement constant en temps, en énergie et en engagement.

Les freins relevés, tels que le manque de financement adapté, les lourdeurs administratives, les résistances internes ou encore les décalages de rythme ou d'attentes entre partenaires, rappellent que la mise en commun ne va jamais de soi. Les facilitateurs, comme l'accompagnement externe, une gouvernance souple, des outils communs, des relations de confiance et des appuis institutionnels, montrent qu'il est possible de créer les conditions d'une collaboration durable, mais seulement si l'on prend en compte la

temporalité réelle des projets. Or, cette temporalité entre souvent en tension avec les logiques de financement à court terme, qui pressent les acteurs de « livrer » avant même que les relations et les structures de coopération soient pleinement consolidées.

Sur le plan scientifique, ce mémoire contribue à affiner la compréhension de la mutualisation dans les EÉS et les OAC en l'abordant comme un processus situé, imbriqué dans des contextes organisationnels, sectoriels et territoriaux spécifiques. Sur le plan pratique, il propose des repères concrets pour les acteurs : clarifier et revisiter le sens du projet, investir dans une coordination dédiée et outillée, reconnaître et valoriser l'ancrage territorial, et anticiper des marges de manœuvre pour absorber l'imprévu.

Comme toute recherche, celle-ci comporte des limites : un échantillon restreint, centré sur un nombre limité d'initiatives ; l'observation de projets encore en cours, qui ne permet pas d'en mesurer pleinement les effets à long terme. Mais ces limites ouvrent autant de perspectives : suivre dans la durée l'évolution des démarches pour documenter les effets immatériels sur les cultures organisationnelles et les identités collectives ; approfondir l'étude des dynamiques de pouvoir dans la gouvernance partagée ; analyser l'influence des contextes territoriaux et sectoriels sur les trajectoires observées ; ou encore explorer les conditions permettant de passer d'une mutualisation ponctuelle à une transformation structurelle des pratiques.

En définitive, la mutualisation apparaît moins comme une réponse simple à un problème donné que comme une démarche exigeante, porteuse d'un potentiel de transformation organisationnelle et territoriale lorsqu'elle est portée par une vision claire, un cadre souple et un engagement réciproque. Elle ne se résume pas à « faire plus avec moins » : elle ouvre la possibilité d'inventer d'autres façons de travailler ensemble, de partager les ressources et de construire collectivement de nouvelles capacités d'action. Elle s'affirme comme un processus vivant, capable de générer des pratiques de coopération qui transforment à la fois les organisations et les territoires où elles s'enracinent.

Annexe A - Certificat d'éthique

UQÀM | Comités d'éthique de la recherche avec des êtres humains

No. de certificat : 2025-6842
Date : 2024-06-19

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains*(2020) de l'UQAM.

- Titre du projet : Partage, mutualisation et renforcement de la collaboration : une analyse des entreprises d'économie sociale et collective
- Nom de l'étudiant : Mathilde Courtemanche
- Programme d'études : **Maîtrise ès sces de la gestion (innovation sociale, mémoire)**
- Direction(s) de recherche : Annie Camus

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2025-06-19**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Raoul Graf, M.A., Ph.D.
Professeur titulaire, Département de marketing
Président du CERPÉ plurifacultaire

Exporté le 2025-06-11 08:16 par Courtemanche, Mathilde — CODE DE VALIDATION NAGANO : uqam-2f9e8883-1685-4ee2-82ff-e16c1f9580 (https://uqam.nagano.ca/verification/uqam-2f9e8883-1685-4ee2-82ff-e16c1f9580)

Annexe B – Caneva d'entretien semi-dirigé

Mise en contexte du projet (script bref à lire)

Merci d'avoir accepté cet entretien. Mon projet de recherche porte sur les démarches de mutualisation au sein des entreprises d'économie sociale et des organismes d'action communautaire au Québec. Mon objectif est de comprendre, à partir de votre expérience, comment ces démarches naissent, comment elles évoluent dans le temps et quels effets elles produisent. L'approche est qualitative et compréhensive : je privilégie votre récit, avec vos mots. L'entretien est enregistré avec votre accord, dure environ 60 minutes, et vos réponses seront traitées de manière confidentielle. Vous pouvez passer une question, revenir en arrière ou arrêter en tout temps.

Profil de la personne et de l'organisation

- Quel est votre nom et votre rôle actuel ?
- Depuis quand occupez-vous ce poste ?
- Quel est le nom de votre organisation ?
- En quelques mots, comment la décririez-vous (mission, secteur d'activité, taille approximative, territoire) ?
- Quel est son statut juridique (ex. OBNL, coopérative, autre) ?
- Y a-t-il d'autres organisations impliquées dans la démarche ? Lesquelles ?

Lancement du récit

- « J'aimerais que vous me racontiez l'histoire de votre projet de mutualisation. Comment cela a-t-il commencé et évolué jusqu'à aujourd'hui ? »

Je laisse dérouler le récit. J'utilise les relances ci-dessous uniquement si certains éléments ne ressortent pas spontanément.

Relances par dimensions (à mobiliser au besoin, sans orienter la réponse)

A. Formes de mutualisation (Quoi ?)

- Qu'est-ce qui est effectivement mis en commun (personnes, savoirs, matériel, espaces, outils) ?
- Comment ces ressources circulent-elles concrètement entre les organisations ?
- Quelles routines ou règles se sont installées pour organiser ce partage ?

- Qui contribue à quoi et comment ces apports se sont-ils précisés ?
- Y a-t-il des outils, structures ou espaces partagés que vous utilisez ?
- À quoi ressemble une journée/une semaine typique quand la mutualisation fonctionne bien ? Et lorsque ça coince, que se passe-t-il ?

B. Déclencheurs et intentions (Pourquoi ?)

- Qu'est-ce qui vous a amené·e·s vers l'idée de mutualiser (besoins, valeurs, pressions, opportunités) ?
- Y a-t-il eu un moment ou une situation qui a fait basculer l'intention en action ?
- Qu'espériez-vous changer pour votre organisation ou pour votre milieu ?
- Au départ, y avait-il des hésitations ou des réticences ? Comment ont-elles été abordées ?
- Comment les attentes et les objectifs se sont-ils précisés entre les organisations concernées ?

C. Processus et temporalités (Comment ça évolue ?)

- Si vous retracez les séquences, quelles étapes ressortent ?
- Comment s'est construite la coordination inter-organisations au fil du temps ?
- Comment se prenaient les décisions collectives (ex. rôles, instances, modes de concertation) ?
- Quelles tensions ou contraintes avez-vous dû gérer et comment se sont-elles négociées ?
- Qu'est-ce qui a facilité l'avancement (personnes-clés, confiance, accompagnement, financements, dispositifs) ?
- Aujourd'hui, qu'est-ce qui est stabilisé, et qu'est-ce qui demeure à consolider ?

D. Effets et retombées (Résultats)

- Qu'est-ce qui a changé pour votre organisation ?
- Quels effets observez-vous pour les équipes, les membres, les partenaires ?
- Y a-t-il des effets au niveau du milieu/territoire (ex. collaborations, circulation de ressources) ?
- Avez-vous constaté des effets inattendus (positifs ou négatifs) ?
- Quels apprentissages collectifs retenez-vous ?
- Quelles conditions vous semblent nécessaires pour consolider ce qui a été amorcé ?

Clôture

- Y a-t-il un élément important que nous n'avons pas abordé et que vous souhaitez ajouter ?
- D'accord pour que je vous recontacte si j'ai besoin de précisions ?

Annexe C – Mitacs Accélération et la recherche partenariale

Mitacs Accélération est un programme qui soutient la recherche appliquée en favorisant les collaborations entre chercheurs universitaires et organisations partenaires. Ce programme repose sur un modèle de financement collaboratif où les partenaires contribuent financièrement au projet et Mitacs bonifie cette contribution, permettant aux chercheurs de travailler en immersion professionnelle tout en maintenant une approche méthodologique rigoureuse (Mitacs, 2024).

L'approche privilégiée par Mitacs favorise un transfert de connaissances bidirectionnel : les chercheurs apportent des méthodologies scientifiques et une perspective analytique tandis que les organisations partenaires contribuent avec leur expertise pratique et leur compréhension fine des réalités de terrain (Mitacs, 2024). Dans le contexte de ce stage, cette logique collaborative a permis d'ancrer la recherche dans une réalité concrète tout en répondant aux besoins spécifiques du Pôle d'économie sociale concernant la structuration des démarches de mutualisation.

Cette approche s'inscrit plus largement dans ce que Fontan et al. (2013) définissent comme la recherche partenariale, qui repose sur une co-construction des savoirs entre chercheurs et praticiens. La recherche partenariale crée un espace partenarial où différents acteurs collaborent autour d'objectifs communs, dépassant la simple consultation pour s'engager dans une véritable construction collective des connaissances.

Cette approche se révèle particulièrement pertinente pour l'étude de l'économie sociale, secteur qui repose sur des interactions complexes entre l'économique et le social et qui nécessite une compréhension fine des dynamiques territoriales et organisationnelles. Comme le souligne Fontan (2005), la recherche partenariale permet d'examiner comment l'économie sociale contribue à la régulation des sociétés et à l'innovation sociale en mobilisant des ressources issues de la collaboration entre l'État, le marché et la société civile.

Pour les entreprises collectives, qui font face à des défis particuliers liés à la gestion démocratique, aux ressources humaines et aux mécanismes de financement, cette approche collaborative soutient le développement de connaissances essentielles à leur pérennité et à leur développement (Fontan, 2005). Cependant, comme le notent Gillet et Tremblay (2011, cités dans Fontan et al., 2013), la recherche

partenariale peut aussi soulever certaines tensions, notamment en ce qui concerne la diffusion des résultats, interrogeant parfois la distinction traditionnelle entre recherche fondamentale et recherche appliquée.

C'est dans ce contexte de recherche partenariale que s'est inscrit le stage réalisé avec le Pôle d'économie sociale de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent, permettant d'allier les exigences méthodologiques de la recherche universitaire aux besoins concrets d'accompagnement des démarches de mutualisation sur le terrain.

Annexe D – Structure initiale des catégories, phase Excel

Catégorie principale	Sous-catégorie	Description
Avantages de la mutualisation		Bénéfices concrets et symboliques générés par la mise en commun des ressources entre organisations.
Avantages de la mutualisation	Accès à des ressources autrement inaccessibles	Locaux, équipements, expertises difficiles à se procurer seuls.
Avantages de la mutualisation	Amélioration de la visibilité - rayonnement	Meilleure reconnaissance, image collective.
Avantages de la mutualisation	Apprentissage collectif	Acquisition de nouvelles compétences, entraide.
Avantages de la mutualisation	Création de synergies	Coopération renforcée entre acteurs.
Avantages de la mutualisation	Innovation sociale - organisationnelle	Nouvelles façons de faire, projets transformateurs.
Avantages de la mutualisation	Pérennité - stabilité organisationnelle	Meilleure résilience, capacité à durer dans le temps.
Avantages de la mutualisation	Réduction de coûts	Diminution des dépenses grâce au partage.
Avantages de la mutualisation	Renforcement de la mission	Meilleure capacité à remplir leur mission sociale.
Engagement, gouvernance et réciprocité		Modalités de participation des membres et dynamiques de gouvernance qui structurent la coopération.
Engagement, gouvernance et réciprocité	Gouvernance partagée	Existence ou non de mécanismes de codécision, structures démocratiques.
Engagement, gouvernance et réciprocité	Différence dans la gouvernance	Variations dans les modèles ou pratiques de gouvernance.
Engagement, gouvernance et réciprocité	Inégalités d'implication	Participation variable entre les membres (effort déséquilibré).
Engagement, gouvernance et réciprocité	Leadership collaboratif	Présence ou non de leadership distribué.
Engagement, gouvernance et réciprocité	Mécanismes de redevabilité	Engagements formalisés ou non, suivi, obligations mutuelles.

Engagement, gouvernance et réciprocité	Niveau d'engagement	Degré de participation des membres (volontaire, soutenu, faible, symbolique).
Engagement, gouvernance et réciprocité	Réciprocité	Sentiment d'équité dans les apports et retours.
Engagement, gouvernance et réciprocité	Réseau informel ou ententes souples	Absence d'accords formalisés, appui sur la confiance et les pratiques souples.
Facteurs facilitants		Conditions ou appuis externes et internes qui rendent possibles ou soutiennent les démarches de mutualisation.
Facteurs facilitants	Accompagnement externe	Soutien d'acteurs ou d'organismes spécialisés.
Facteurs facilitants	Culture de collaboration	Valeurs partagées et habitudes de coopération.
Facteurs facilitants	Espaces de dialogue	Instances ou lieux permettant la discussion ouverte.
Facteurs facilitants	Leadership clair ou partagé	Présence d'une direction reconnue ou d'un leadership collectif.
Facteurs facilitants	Patience	Temps nécessaire pour bâtir des relations et instaurer la confiance.
Facteurs facilitants	Principe structurant sécurisant	Garantie protectrice comme l'absence de perte d'emploi.
Facteurs facilitants	Proximité sectorielle ou complémentarité	Secteurs similaires ou compétences complémentaires.
Facteurs facilitants	Soutien financier ou institutionnel	Aides financières ou appuis institutionnels.
Facteurs facilitants	Timing favorable	Contexte particulier (crise, roulement naturel) facilitant la démarche.
Formes de mutualisation		Différentes structures et arrangements organisationnels adoptés pour mutualiser les ressources.
Formes de mutualisation	Coordination centralisée	Appui d'une personne-pivot ou de ressources RH dédiées.
Formes de mutualisation	Entente de service ou partenariat formel	Accords contractuels structurés.

Formes de mutualisation	Fiducie ou structure hybride	Dispositif juridique ou organisationnel innovant.
Formes de mutualisation	Fusion ou création d'une nouvelle entité	Mise en commun intégrale par fusion.
Formes de mutualisation	Métaorganisation	Regroupement structuré d'organisations.
Formes de mutualisation	Partage d'équipement	Mise en commun de matériel.
Formes de mutualisation	Location	Partage via location conjointe.
Formes de mutualisation	Plateforme numérique	Outil numérique commun pour gérer la mutualisation.
Formes de mutualisation	Réseau informel ou ententes souples	Collaboration sans structure formelle.
Formes de mutualisation	Table de concertation	Espace collectif de discussion et de planification.
Freins à la mutualisation		Obstacles rencontrés dans les démarches, qu'ils soient institutionnels, organisationnels, humains ou logistiques.
Freins à la mutualisation	Freins institutionnels et structurels	Contraintes liées aux cadres juridiques, fiscaux ou réglementaires.
Freins à la mutualisation	Absence de soutien externe	Accompagnement ou outils inexistants.
Freins à la mutualisation	Absence d'informations	Manque de documentation ou d'expertise sur la mutualisation.
Freins à la mutualisation	Financement par projet	Instabilité ou rigidité des financements.
Freins à la mutualisation	Règlementations inadaptées	Normes peu compatibles avec la mutualisation.
Freins à la mutualisation	Freins inter-organisationnels	Problèmes liés aux relations entre organisations.
Freins à la mutualisation	Asymétrie entre partenaires	Déséquilibres de moyens ou de pouvoir.
Freins à la mutualisation	Culture organisationnelle divergente	Différences de valeurs, structures ou pratiques.
Freins à la mutualisation	Déséquilibre dans l'implication	Engagement inégal entre les membres.
Freins à la mutualisation	Faiblesse de la gouvernance commune	Prise de décision peu claire ou inefficace.
Freins à la mutualisation	Manque de vision commune	Absence d'alignement sur les objectifs.
Freins à la mutualisation	Freins logistiques	Problèmes matériels et organisationnels.

Freins à la mutualisation	Complexité administrative	Lourdeur des ententes ou de la gestion.
Freins à la mutualisation	Coûts de gestion partagée	Frais indirects liés à la mutualisation.
Freins à la mutualisation	Infrastructures inadéquates	Locaux ou équipements inadaptés.
Freins à la mutualisation	Problèmes de coordination	Difficultés liées aux horaires, usages ou logistique.
Freins à la mutualisation	Freins relationnels et humains	Problèmes interpersonnels et humains.
Freins à la mutualisation	Choc culturel	Rencontre de cultures organisationnelles différentes.
Freins à la mutualisation	Conflits interpersonnels	Tensions ou désaccords entre individus.
Freins à la mutualisation	Fatigue ou surcharge	Capacité limitée à soutenir les démarches collectives.
Freins à la mutualisation	Inégalité d'implication	Implication variable des membres.
Freins à la mutualisation	Peur de perte d'identité	Crainte de dilution de l'image organisationnelle.
Freins à la mutualisation	Réticence au changement	Blocages culturels ou individuels.
Risque de la mutualisation		Enjeux ou effets potentiellement négatifs associés au partage de ressources.
Pourquoi de la mutualisation		Motivations, besoins et aspirations qui poussent les organisations à mutualiser leurs ressources.
Pourquoi de la mutualisation	Aspirations et valeurs	Motivations éthiques, politiques ou sociales.
Pourquoi de la mutualisation	Crises économiques, sociales et sanitaires	Réponse à un contexte difficile.
Pourquoi de la mutualisation	Manque de ressource	Difficultés matérielles ou humaines.
Pourquoi de la mutualisation	Vecteurs de développement	Recherche de croissance ou de consolidation.
Processus de mutualisation		Dynamique évolutive et étapes d'adaptation, de mise en œuvre et de gestion du changement dans les projets.
Processus de mutualisation	Ajustements progressifs	Adaptations successives en fonction des obstacles rencontrés.
Processus de mutualisation	Création de comités - mécanismes participatifs	Dispositifs pour impliquer les acteurs.
Processus de mutualisation	Équilibre entre les partenaires	Stratégies pour gérer les déséquilibres.

Processus de mutualisation	Leadership et techniques de gestion du changement	Coordination et outils de pilotage.
Processus de mutualisation	Méthodes d'intégration des membres	Façons d'intégrer les nouveaux membres.
Processus de mutualisation	Portage du projet	Organisation ou individu qui initie et soutient la démarche.
Processus de mutualisation	Réinvention ou refonte collective	Redéfinition volontaire des pratiques ou services.
Ressources mutualisées		Types de ressources effectivement mises en commun.
Ressources mutualisées	Ressources humaines	Partage de temps, compétences et personnel.
Ressources mutualisées	Coordination centralisée	Employé·e dédié·e à la coordination.
Ressources mutualisées	Expertise RH	Spécialiste RH au service de plusieurs organisations.
Ressources mutualisées	Services professionnels	Comptabilité, communication, promotion, représentation.
Ressources mutualisées	Stagiaires - bénévoles	Soutien apporté par des ressources volontaires.
Ressources mutualisées	Temps de travail - salariat partagé	Partage de postes ou d'heures de travail.
Ressources mutualisées	Ressources immatérielles	Savoirs, réseaux, outils.
Ressources mutualisées	Fiducie	Mise en commun de fonds collectifs.
Ressources mutualisées	Offres de services	Services proposés collectivement.
Ressources mutualisées	Outils et plateformes numériques	Logiciels et plateformes partagés.
Ressources mutualisées	Réseaux - clients - relations	Mise en commun de contacts ou de clientèles.
Ressources mutualisées	Savoirs et expertises	Partage de connaissances, formations, mentorat.
Ressources mutualisées	Ressources matérielles	Partage d'équipements et d'infrastructures.
Ressources mutualisées	Équipements	Matériel partagé : frigos, camions, outils, etc.

Ressources mutualisées	Infrastructure logistique	Camions, entrepôts, systèmes de distribution.
Ressources mutualisées	Locaux	Bureaux, salles, espaces de production.

Annexe E – Codebook NVivo

Nom	Description
Avantages de la mutualisation	
Accès à des ressources autrement inaccessibles	Locaux, équipements, expertises difficiles à se procurer seuls
Amélioration de la visibilité - rayonnement	Meilleure reconnaissance, image collective
Apprentissage collectif	Acquisition de nouvelles compétences, entraide
Création de synergies	Coopération renforcée entre acteurs
Innovation sociale - organisationnelle	Nouvelles façons de faire, projets transformateurs
Pérennité - stabilité organisationnelle	Meilleure résilience, capacité à durer dans le temps
Réduction de coûts	Diminution des dépenses grâce au partage
Renforcement de la mission	Meilleure capacité à remplir leur mission sociale
Engagement, gouvernance et réciprocité	
Gouvernance partagée	Existence ou non de mécanismes de codécision, structures démocratiques
Différence dans la gouvernance	
Inégalités d'implication	Participation variable entre les membres (effort déséquilibré)
Leadership collaboratif	
Mécanismes de redevabilité	Engagements formalisés ou non, suivi, obligations mutuelles
Niveau d'engagement	Degré de participation des membres (volontaire, soutenu, faible, symbolique)

Nom	Description
Réciprocité	Sentiment d'équité dans les apports et retours (déséquilibre, reconnaissance)
Réseau informel ou ententes souples	
Facteurs facilitants	
Accompagnement externe	
Culture de collaboration	
Espaces de dialogue	
Leadership clair ou partagé	
Patience	
Principe structurant sécurisant (ex. aucune perte d'emploi)	
Proximité sectorielle ou complémentarité	
Soutien financier ou institutionnel	
Timing favorable (contexte, crise, roulement naturel)	
Formes de mutualisation	Comment c'est structuré ?
Coordination centralisée (personne-pivot, RH dédiée)	
Entente de service ou partenariat formel	
Fiducie ou structure hybride	

Nom	Description
Fusion ou création d'une nouvelle entité	
Métaorganisation	
Partage d'équipement	
Location	
Plateforme numérique	
Réseau informel ou ententes souples	
Table de concertation	
Freins à la mutualisation	
Freins institutionnels et structurels	
Absence de soutien externe	accompagnement ou outils inexistants
Absence d'informations sur la mutualisation	
Financement par projet	instabilité ou rigidité des financements
Règlementations inadaptées	normes peu compatibles avec la mutualisation
Freins inter-organisationnels	
Asymétrie entre partenaires	déséquilibres de moyens ou de pouvoir
Culture organisationnelle divergente	valeurs, structures ou pratiques différentes

Nom	Description
Déséquilibre dans l'implication	engagement inégal entre les membres
Faiblesse de la gouvernance commune	prise de décision peu claire ou peu efficace
Manque de vision commune	pas d'alignement sur les objectifs
Freins logistiques	
Complexité administrative	lourdeur des ententes ou de la gestion
Coûts de gestion partagée	frais indirects (gestion, maintenance)
Infrastructures inadéquates	locaux ou équipements non adaptés
Problèmes de coordination	horaires, usages, logistique quotidienne
Freins relationnels et humaines	
Choc culturel	
Conflits interpersonnels	tensions ou désaccords entre individus
Fatigue ou surcharge	capacité limitée à soutenir des démarches collectives
Inégalité d'implication	
Peur de perte d'identité	crainte de dilution de l'image organisationnelle
Réticence au changement	blocages culturels ou individuels

Nom	Description
Risque de la mutualisation	
Pourquoi de la mutualisation	Pourquoi du projet ?
Aspirations et valeurs	
Crises économiques, sociales et sanitaires	
Manque de ressource	
Vecteurs de développement	
Processus de mutualisation	
Ajustements progressifs	Adaptation en continu selon les obstacles rencontrés
Création de comités - mécanismes participatifs	Dispositifs mis en place pour inclure et impliquer les acteurs
Équilibre entre les partenaires	Stratégies pour gérer la transition entre structures existantes
Leadership et techniques de gestion du changement	Coordination
Méthodes d'intégration des membres	Comment les membres sont intégrés à la gouvernance ou aux activités
Portage du projet	Qui initie et soutient activement le processus
Réinvention ou refonte collective	Processus volontaire de redéfinition des pratiques ou services
Ressources mutualisées	Qu'est-ce qui est partagé ?
Ressources humaines	
Coordination centralisée	Employé·e dédié·e à la coordination de la mutualisation
Expertise RH	Professionnel·le en ressources humaines disponible pour plusieurs membres

Nom	Description
Services professionnels	Comptabilité, communication, promotion, représentation
Stagiaires - bénévoles	Ressources humaines en soutien, partagées ou mutualisées (ex. : voltigeurs)
Temps de travail - salariat partagé	Partage de personnel, d'heures ou de postes entre organisations
Ressources immatérielles	
Capital collectif - fiducie	Mise en commun de fonds, modèle juridique pour gérer des ressources partagées
Offres de services	
Outils et plateformes numériques	Logiciels, plateformes de réservation ou de gestion
Réseaux - clients - relations	Mise en commun de carnets d'adresses, visibilités croisées
Savoirs et expertises	Partage de connaissances, savoir-faire, formations, mentorat
Ressources matérielles	
Équipements	Matériel partagé : frigos, camions, imprimantes, outils agricoles, etc.
Infrastructure logistique	Camions, entrepôts, systèmes physiques de distribution
Locaux	Bureaux, salles, espaces de production, lieux de coworking

BIBLIOGRAPHIE

Albert, M.-N., & Avenier, M.-J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives, 30*(2), 22–47. https://doi.org/10.7202/1084829ar

Albert, M.-N., & Couture, M.-M. (2013). La légitimation de savoirs issus de récits autobiographiques dans une épistémologie constructiviste pragmatique. *Recherches qualitatives, 32*(2), 175–200. https://doi.org/10.7202/1084627ar

Audebrand, L. & Michaud, M. (2015). Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale*, (338), 54–68. https://doi.org/10.7202/1033873ar

Arsenault, G. (2018). *L'économie sociale au Québec : une perspective politique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Arsenault-Hétu, C., Audet, R., & Brisebois, É. (2018). *Pratiques, intérêts et défis de l'approvisionnement alimentaire : Étude de faisabilité sur la mise en place d'un projet de mutualisation pour les organismes solidaires et alternatifs de Montréal*. Contributions de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique, 4.

Ballon, J. (2021). *La coopération interorganisationnelle en innovation sociale* (hal-03989210). HAL. https://hal.science/hal-03989210v1

Baribeau, C. & Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la *Revue des sciences de l'éducation*. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23–45. https://doi.org/10.7202/1016748ar

Baumard, P. (1997, octobre). *Constructivisme et processus de la recherche : L'émergence d'une "posture" épistémologique chez le chercheur*. Communication présentée au colloque Constructivisme et Sciences de Gestion, IAE de Lille, France, 23 octobre 1997. https://www.researchgate.net/publication/281975263_Constructivisme_et_processus_de_la_recherche_L%27emergence_d%27une_posture_epistemologique_chez_le_chercheur

Bédard-Lessard, J., & Beaulieu, M.-S. (2019). La gouvernance démocratique dans les organismes communautaires. *Cahiers du CRISES*.

Bélanger, P. R., & Lévesque, B. (1992). Le mouvement populaire et communautaire : de la revendication au partenariat (1963-1992). Dans G. Daigle & G. Rocher (dir.), *Le Québec en jeu : comprendre les grands défis* (p. 713–747). Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Benelli, N. (2011). Les défis de l'écriture en recherche qualitative. *Recherches qualitatives – Hors Série*(11), 40-50. http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html

Berkowitz, H., Crowder, L. B., & Brooks, C. M. (2020). Organizational perspectives on sustainable ocean governance: A multi-stakeholder, meta-organization model of collective action. *Marine Policy*. Version of record disponible chez Elsevier.

Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives, 26*(2), 1–18. https://doi.org/10.7202/1085369ar

Blancart, C., Gonçalves, A., Raton, G. et Vaillant, L. (2015). Vecteurs et freins d'une logistique plus durable dans les circuits courts : le cas du Nord - Pas-de-Calais. Colloque ASRLDF 2015. https://hal.archives ouvertes.fr/hal-01176784

Boubay-Pagès, M. (2014). Mutualisation. Dans *Dictionnaire d'administration publique* (pp. 337-338).

Bouchard, M. J., & Rondeau, G. (2003). *Le financement de l'économie sociale, à la croisée des intérêts privés et publics : Le Réseau d'investissement du Québec* (Cahiers du CRISES, Études théoriques no ET0216). Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), UQAM. https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ET0216.pdf

Bouchard, M. J. (2006). *L'innovation sociale en économie sociale* (Cahier de recherche R-2006-01). Chaire de recherche du Canada en économie sociale, UQAM. https://depot.erudit.org//id/004187dd

Bouchard, M. J., Carrière, J., Klein, J.-L., Guimont Marceau, S., Michaud, V., & Saucier, C. (2007). L' économie sociale et le territoire. *Revue Organisations & Territoires*, *16*(1), 5–12. https://doi.org/10.1522/revueot.v16n1.532

Bouchard, M. J., & Lévesque, B. (2010). *Économie sociale et innovation. L'approche de la régulation, au cœur de la construction québécoise de l'économie sociale* (Cahiers du CRISES, Études théoriques no ET1103). UQAM : Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). https://crises.uqam.ca/cahiers/et1103-economie-sociale-et-innovation-lapproche-de-la-regulation-au-coeur-de-la-construction-quebecoise-de-leconomie-sociale/

Boucher, J. L., & Duguay, P. (2012). *Économie sociale, territoire et développement*. *Économie et Solidarités*, 42(1–2), 4–8. https://doi.org/10.7202/1029007ar

Bourque, M., Grenier, J., Pelland, D., & St-Germain, L. (2016). L'action communautaire autonome, mouvance des contextes, place et autonomie des acteurs : quelles perspectives ? *Sciences & Actions Sociales*, 4(2), 31–50. https://doi.org/10.3917/sas.004.0031

Bouillé, V., & Cornée, S. (2017). Gouvernance démocratique et performance dans les coopératives. *Revue internationale de l'économie sociale, 343*(3), 45–60. https://doi.org/10.7202/1042733ar

Caillé, A. (1997). *Critique de la raison utilitaire*. La Découverte.

Caillé, A. (1998). Anthropologie du don. *Le tiers paradigme*. Desclée de Brouwer.

Canada. (1998). *Loi canadienne sur les coopératives* (L.C. 1998, ch. 1). Préambule; art. 7. Site des lois (codification à jour au 21 août 2025). https://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/C-1.7.pdf

Caron, A., & Ferchaud, B. (2006). Mutualiser pour répondre à de nouveaux besoins. *Documentaliste-Sciences de l'Information, 43*(3), 219-223. https://doi.org/10.3917/docsi.433.0219

Centraide. (2023). *La mutualisation des ressources*. https://medias.centraide.org/Docs/Mutualisation_presentation_et_etude_cas_f.pdf

Centraide du Grand Montréal. (2025). *Appel de projets en mutualisation*. https://www.centraide-mtl.org/appel-de-projets-en-mutualisation/

Chantier de l'économie sociale. (2001). *De nouveau, nous osons : Document de positionnement stratégique*. Chantier de l'économie sociale.

Chantier de l'économie sociale. (2001). *La déclaration de l'économie sociale*. https://chantier.qc.ca

Chantier de l'économie sociale. (2020). *L'économie sociale en chiffres*. https://chantier.qc.ca/

Chantier de l'économie sociale. (2021). *Cadre de référence de l'économie sociale*. Chantier de l'économie sociale. https://chantier.qc.ca

Chantier de l'économie sociale. (2024). *La mutualisation : Quoi, comment, pourquoi ?* [Présentation PowerPoint]. https://tiess.ca/wp-content/uploads/2023/05/TIESS_Guide_mutualisation.pdf

Chantier de l'économie sociale. (2024). *Rapport annuel 2023-2024*. https://chantier.qc.ca

Charbonneau, J., & Pizarro-Noël, C. (2020). La mutualisation solidaire : une construction hybride. *Nouvelles pratiques sociales, 32*(1), 123–138. https://doi.org/10.7202/1070324ar

Cocherel, M. (2025, 10 mai). *La mutualisation en philanthropie, ou se regrouper pour le bien de la société*. Le Devoir. https://www.ledevoir.com/societe/877207/mutualisation-philanthropie-ou-regrouper-bien-societe

Cocherel, M. (2025, 10 mai). *Les fondations privées poussent pour un partage des dépenses*. Le Devoir. https://www.ledevoir.com/societe/877210/fondations-privees-poussent-partage-depenses

Comeau, Y., Favreau, L., Lévesque, B., & Mendell, M. (2002). *Emploi, économie sociale et développement local : Les nouvelles filières*. Presses de l'Université du Québec.

Concertation Horizon. (2024). *Étude de besoins des partenaires en développement social de la Montérégie Ouest en matière de mutualisation*. https://reflexeds.ca

Cornwall, A. (2007). Buzzwords and fuzzwords: Deconstructing development discourse. *Development in Practice, 17*(4–5), 471–484. https://doi.org/10.1080/09614520701469302

Culture Laval. (2025, 17 avril). *Formation – La mutualisation : mettre en commun savoirs et ressources*. https://www.culturelaval.ca/fr/evenemements-milieu-culturel/detail/formation-la-mutualisation-mettre-en-commun-savoirs-et-ressources/56193

CSMO-ÉSAC. (2022). *Diagnostic sectoriel 2022 – Main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire*. https://www.csmoesac.qc.ca

CSMO-ÉSAC. (2024). *Rapport annuel 2023-2024*. Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire. https://www.csmoesac.qc.ca

D'Amours, M. (2000). *Processus d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec* (Cahiers du CRISES / LAREPPS, no ET0003). Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) & Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS). https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ET0003.pdf

D'Amours, M. (2011). *La représentation collective du personnel d'organismes communautaires : Entre identité communautaire et identité de métier* [Rapport de recherche]. Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS), Université Laval.

Deniau, M. (2015). La mutualisation dans le secteur culturel: *I2D - Information, données & documents*, *Volume 52*(3), 41-41. https://doi.org/10.3917/i2d.153.0041

Développement social Laurentides. (2024). *Abécédaire. La mutualisation en action*. https://dslaurentides.org/wp-content/uploads/2024/04/Abecedaire-de-la-mutualisation.pdf

Développement social Laurentides. (2024). *Le pouls de la mutualisation dans les Laurentides*. https://dslaurentides.org/wp-content/uploads/2024/07/Le-pouls-de-la-mutualisation-dans-les-Laurentides-DSL.pdf

Développement social Laurentides. (2024). *La mutualisation : une solution pour nos organisations?* [Horaire de la journée d'étude, 18 avril 2024]. https://dslaurentides.org/mutualisation/

Développement social Laurentides. (2025). *Mois de la mutualisation 2025*. https://dslaurentides.org/mutualisation/journees-regionales-de-la-mutualisation/

Draperi, J.-F. (2018). *L'économie sociale et solidaire : Une réponse aux défis contemporains ?* La Découverte.

Dumont, R., Ghaouti, L. & Séguin, B. (2022). De la coopération à la mutualisation : naissance d'un partenariat au sein du réseau des bibliothèques universitaires du Québec. *Documentation et bibliothèques*, *68*(3), 15–23. https://doi.org/10.7202/1092262a

Dynamo. (2023). *L'ère du co – Balado sur l'avenir de la collaboration* [Balado]. https://dynamocollectivo.com/balado/l-ere-du-co-balado-avenir-de-la-collaboration/

Économie sociale Mauricie. (2025, 26 février). *La mutualisation : mettre en commun savoir et ressources* [Atelier à Trois-Rivières]. https://economiesocialemauricie.ca/evenements/la-mutualisation-mettre-en-commun-savoir-et-ressources/

Eynaud, P. (2019). *L'entreprise sociale et le renouveau de l'action collective*. Éditions Érès.

Fisher, G., Mayer, K., & Morris, S. (2021). From the Editors—Phenomenon-based theorizing. *Academy of Management Review, 46*(4), 631–639. https://doi.org/10.5465/amr.2021.0320

Fontan, J.-M. (2005). *La recherche partenariale en économie sociale : L'expérience québécoise* (Cahier No. C-17-2005). Cahiers de l'ARUC-ÉS. Université du Québec à Montréal.

Fontan, J.-M., Lévesque, B., & Favreau, L. (2008). *Développement des communautés et innovation sociale*. Presses de l'Université du Québec.

Fontan, J.-M., Bussières, D., Caillouette, J., Soussi, S. A., Tremblay, D.-G., & Tremblay, P.-A. (2013). *La recherche partenariale au CRISES* (Études théoriques et méthodologiques, No. ET1301). Centre de recherche sur les innovations sociales. https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/CRISES_ET1301.pdf

Fortin, M.-F., Gagnon, J., & Gagnon, J. (2016). Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives (3e édition). *Chenelière éducation*.

Gaudet, S., & Robert, D. (2018). Choisir un projet de recherche qualitative. Dans *L'aventure de la recherche qualitative: Du questionnement à la rédaction scientifique* (pp. 1-18). University of Ottawa Press.

González Castillo, E. (2022). L'action communautaire, l'État et la collaboration partenariale au Québec : notes sur les dynamiques d'assimilation réciproque dans le contexte néolibéral. *Service social*, *68*(2), 51–65. https://doi.org/10.7202/1101456ar

Gouvernement du Canada. (2025a). *Appui aux projets de mutualisation en économie sociale*. Développement économique Canada pour les régions du Québec. https://www.canada.ca/fr/developpement-economique-regions-quebec.html

Gouvernement du Canada. (2025b). *Appui aux projets de mutualisation en économie sociale*. Développement économique Canada. https://dec.canada.ca/fr/financement/appui-aux-projets-de-mutualisation-en-economie-sociale/

Gouvernement du Québec. (2013). *Loi sur l'économie sociale, RLRQ c E-1.1.1*. Éditeur officiel du Québec. https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/E-1.1.1

Gouvernement du Québec. (2025). *Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2025-2030*. Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/publications-adm/plans-action/PL_economie_sociale_2025-2030_MEIE.pdf

Greason, D. (2001). Le mouvement communautaire : Entre autonomie et institutionnalisation. Dans S. Lefèvre & A. Berthiaume (2017), *Les partenariats entre secteur public et fondations* (pp. XX–XX). Presses de l'Université de Montréal.

Gruet, É. (2016). Les nouvelles pratiques de financement en économie sociale. *Vie économique*, *8*(1). https://base.socioeco.org/docs/rve_vol8_no1_gruet.pdf

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Dans N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Éds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Sage Publications. https://docdrop.org/static/drop-pdf/Guba-Lincoln-1994-Competing-paradigms-in-qualitative-research-yTW7F_ocr.pdf

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, N° 102(3), 23-34. https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023.

Institut de la statistique du Québec. (2025). *L'économie sociale au Québec. Portrait statistique 2022*. Québec : Institut de la statistique du Québec. https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/economie-sociale-au-quebec-portrait-statistique-2022.pdf

Jetté, C. (2008). *Les organismes communautaires et la transformation de l'État-providence : Trois décennies de coconstruction des politiques publiques dans le domaine de la santé et des services sociaux*. Presses de l'Université du Québec.

Klein, J.-L. (2011). Économie sociale et territoire en contexte de mondialisation : le développement par l'initiative locale. Dans G. Bellemare et J.-L. Klein (dir.), *Innovation sociale et territoire* (p. 175-194). Presses de l'Université du Québec.

Krump, L. (2019). *Le petit guide orange de la mutualisation*. Compétence culture.

Laboratoire Conseil. (2024). *Accompagnement et outils pour le développement de la mutualisation*. https://laboratoireconseil.org/

Lachapelle, R. (2015). Compte rendu de *Les groupes communautaires : vers un changement de paradigme ?* par Jean-Pierre Deslauriers. *Revue canadienne de service social*, 32(1–2), 207–210. https://doi.org/10.7202/1034151ar

Lamoureux, M. (1994). Le partenariat en action communautaire : Enjeux et perspectives. *Nouvelles pratiques sociales, 7*(2), 101–120.

Laszczuk, A., & Garreau, L. (2015, juin). *Le journal de bord sibyllique : De l'importance des anticipations dans le processus de construction de sens du chercheur en immersion*. Communication présentée à la XXIV^{e} conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS 2015), Paris, France. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01649597

Laville, J.-L. (2007). L'économie solidaire et le tiers secteur : Une perspective historique. *Revue internationale de l'économie sociale, 304*, 18–34. https://doi.org/10.7202/1022314ar

Lefèvre, S., & Berthiaume, A. (2017). Les partenariats entre secteur public et fondations philanthropiques au Québec. *Interventions économiques*, (57). https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.3011

Lévesque, B., & Ninacs, W. (1997). *L'expérience québécoise d'économie sociale* (Cahier de l'IFDEC no 52). Institut de formation en développement économique communautaire (IFDEC). https://praxis.encommun.io/media/notes/note_9374/a52_levesque_et_ninacs_ifdec_lexperience_quebecoise_19971083.pdf

Lévesque, B. & Mendell, M. (1999). L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche. *Lien social et Politiques*, (41), 105–118. https://doi.org/10.7202/005149ar

Lévesque, B. (2000). La reconnaissance de l'économie sociale au Québec : un processus politique et démocratique. Dans M. J. Bouchard (Éd.), *L'économie sociale, vecteur d'innovation : L'expérience du Québec* (p. 229–252). Presses de l'Université du Québec

Lévesque, B., Malo, M.-C., & Thiry, B. (2001). Économie sociale et économie publique : Nouvelles formes de coopération à l'ère de la mondialisation. *Annals of Public and Cooperative Economics, 73*(1), 11–45. https://doi.org/10.1111/1467-8292.00170

Lévesque, B. & Petitclerc, M. (2008). L'économie sociale au Québec à travers les crises structurelles et les grandes transformations (1850-2008). *Économie et Solidarités*, *39*(2), 14–37. https://doi.org/10.7202/044101ar

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

Loiseau, H. (2019). L'observation documentaire à l'ère du cyberspace. *Recherches qualitative*, 24, 20–35.

Lumineau, F., Bamberger, P. A., & Shusha, A. (2024). A roadmap for navigating phenomenon-based research in management. *Academy of Management Discoveries*, *10*(3), 505-512. https://doi.org/10.5465/amd.2024.0152

Lyons, M. P. (1991). Joint-ventures as strategic choice—A literature review. *Long Range Planning, 24*(4), 130–144. https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90014-F

McMullin, C. (2021). *Financial mechanisms for innovative social and solidarity economy ecosystems: The case of Québec*. International Labour Organization.

Mendell, M., & Lévesque, B. (2000). *Le modèle québécois d'économie sociale : entre pluralisme institutionnel et hybridation des ressources* (Document de travail no ET0003). Réseau de recherche sur les innovations sociales dans les organisations et les entreprises collectives (CRISES), UQAM. https://crises.uqam.ca/?publication=le-modele-quebecois-deconomie-sociale-entre-pluralisme-institutionnel-et-hybridation-des-ressources

Mendell, M., & Neamtan, N. (2010). The social economy in Quebec: Towards a new political economy. In L. Mook, J. Quarter, & S. Ryan (Eds.), *Researching the social economy* (pp. 63–83). Toronto, ON: University of Toronto Press. https://doi.org/10.3138/9781442660281-005

Mitacs. (2024). *Rapport annuel 2023-2024*. https://www.mitacs.ca/wp-content/uploads/2024/08/2023-24-ISED-Annual-report-FR-Final.pdf

Mundler, P., Laughrea, S., Jean-Gagnon, J., & Royer, A. (2016). *Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées dans les circuits de proximité* [Rapport final remis au MAPAQ dans le cadre des projets Innov'action]. Université Laval.

Nadeau, J.-B. (2023, 11 novembre). *Maximiser l'efficacité des organismes communautaires par la mutualisation*. *Le Devoir*. https://www.ledevoir.com/economie/801559/maximiser-efficacite-mutualisation

Nyssens, M. (1998). Économie sociale et logique de service : Une perspective européenne. *Revue internationale de l'économie sociale, 268*, 3–12.

Pan, S. L., Pan, G., & Hsieh, M. H. (2010). Resource pooling in IT outsourcing: A game-theoretic perspective. *Decision Support Systems, 49*(1), 81–91. https://doi.org/10.1016/j.dss.2009.12.009

Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp. 113-169). Presses de l'Université du Québec.

Poirier, Y. (2011). Économie sociale et communautaire : Enjeux et perspectives. *Cahiers du CRISES*.

Pôle d'économie sociale Vallée-du-Haut-Saint-Laurent. (2024). *Rapport annuel 2023-2024*. https://economiesocialevhsl.org/wp-content/uploads/2024/06/Rapportannuel-2023-2024.pdf

Poupart, J. (1997). L'entretien de type qualitatif: considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires (Dir.): *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville, Québec : Gaëtan Morin éditeur.

Poupart, J. (2012). L'entretien de type qualitatif : Réflexions de Jean Poupart sur cette méthode. *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo, 1*(1), 60-70. À partir des propos recueillis et rassemblés par N. Broustau & F. Le Cam. http://surlejournalisme.com/rev

Projet Impact Collectif. (2025). *Thème 3 – Stimuler la collaboration, l'engagement et la mutualisation*. Centraide du Grand Montréal. https://pic.centraide.org/theme3

Proust-Androwkha, S. (2022). Description de la mise en œuvre d'une démarche inductive pour caractériser les perceptions de présence des pairs-apprenants dans le cadre de la réalisation d'activités collectives à distance. *Distances et médiations des savoirs, 38*. http://journals.openedition.org/dms/7812

Québec. (2024). *Loi sur les compagnies* (RLRQ, c. C-38), Partie III — compagnies sans but lucratif. https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/c-38

Québec. (2024). *Code civil du Québec* (RLRQ, c. CCQ-1991). https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/ccq-1991

Réseau québécois de l'action communautaire autonome. (2019). L'action communautaire autonome. https://rq-aca.org/aca/

Richez-Battesti, N., & Malo, M.-C. (2012). ESS et mutations organisationnelles. *Revue internationale de l'économie sociale*, (325), 36–47. https://doi.org/10.7202/1017420ar

Réseau d'investissement social du Québec (RISQ). (2023). *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* (2e éd.). Montréal : RISQ.

Rondeau, K., & Paillé, P. (2016). L'analyse qualitative pas à pas : Gros plan sur le déroulé des opérations analytiques d'une enquête qualitative. *Recherches qualitatives, 35*(1), 4–28. https://doi.org/10.7202/1084494ar

RQ-ACA. (2018). *Les pratiques de gouvernance dans l'action communautaire autonome* [Rapport interne].

RQ-ACA. (2020). *L'action communautaire autonome : Un modèle enraciné dans les territoires*. https://rq-aca.org

Sarrasin, R., Kruzynski, A., Jeppesen, S., & Breton, É. (2012). Radicaliser l'action collective : portrait de l'option libertaire au Québec. *Lien social et Politiques*, (68), 141–166. https://doi.org/10.7202/1014809ar

Senkel, M. P., Durand, B., & Hoa Vo, T. L. (2013). La mutualisation logistique : Entre théories et pratiques. *Logistique & Management, 21*(1), 19–30. https://doi.org/10.1080/12507970.2013.11517006

Simard, M. (2012). *Projets de revitalisation locale et capacité de mobilisation en milieu rural : les cas contrastés de Sainte-Irène et de Saint-Bruno*. *Économie et Solidarités*, *42*(1–2), 109–118. https://doi.org/10.7202/1029010ar

Supiot, A. (2016). Mutualisation : De quoi parlons-nous ? *Recueil Dalloz, 13*, 726-731.

Swedberg, R. (2017). Theorizing in sociological research: A new perspective, a new departure? *Annual Review of Sociology*, *43*(1), 189-206. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-060116-053538

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). (2023). *La mutualisation en 6 étapes pour un partage réussi* (Guide de référence). https://tiess.ca/outils/la-mutualisation

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). (2024a). *Mutualiser en alimentation – Carnet 1 : Pourquoi et comment mutualiser ?* https://tiess.ca/projets/mutualiser-en-alimentation

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). (2024b). *Mutualiser en alimentation – Carnet 2 : Études de cas inspirantes*. https://tiess.ca/projets/mutualiser-en-alimentation

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). (2024c). *Mutualiser en alimentation – Carnet 3 : Enjeux, tensions et stratégies*. https://tiess.ca/projets/mutualiser-en-alimentation

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). (2024d). *Entrepreneuriat collectif en loisir : la mutualisation comme levier* (Document de réflexion). https://tiess.ca/outils/mutualisation-tourisme-et-loisir

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). (2024e). *La gouvernance des métaorganisations d'économie sociale. Guide pratique*. Montréal: TIESS. https://tiess.ca/download/documents/TIESS_GD_outil_gouvernance_des_MO_ES.pdf

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) & Développement social Laurentide (DSL). (2025). *La mutualisation et ses impacts. Modèle logique*. https://tiess.ca/download/documents/TIESS_DSL_modele-logique-mutualisation.pdf

Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation, 27*(2), 237-246. https://doi.org/10.1177/1098214005283748

Tourisme durable Québec. (2024, 9 avril). *La mutualisation comme stratégie d'affaires : tes ressources, notre richesse*. https://tourismedurable.quebec/la-mutualisation-comme-strategie-daffaires-tes-ressources-notre-richesse/

Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? *Recherches qualitatives – Hors Série*(5), 38-45. http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html

Vaillancourt, Y. (2009). Social economy in the co-construction of public policy. *Annals of Public and Cooperative Economics, 80*(2), 275–313. https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2009.00387.x

Vaillancourt, Y. & Favreau, L. (2001). Le modèle québécois d'économie sociale et solidaire. *Revue internationale de l'économie sociale*, (281), 69–83. https://doi.org/10.7202/1024022ar

Valéau, P., & Gardody, J. (2016). La communication du journal de bord : Un complément d'information pour prouver la vraisemblance et la fiabilité des recherches qualitatives. *Recherches qualitatives, 35*(1), 76–100. https://doi.org/10.7202/1084497ar

Von Krogh, G., Rossi-Lamastra, C., & Haefliger, S. (2012). Phenomenon-based research in management and organisation science: When is it rigorous and how to write it? *Journal of Management Studies*, *49*(2), 276-293. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01026.x

Walsh, P., McGregor-Lowndes, M., & Newton, C. J. (2008). Shared services: Lessons from the public and private sectors for the nonprofit sector. *The Australian Journal of Public Administration, 67*(2), 200–212. https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2008.00582

White, D. (2012). L'institutionnalisation de la résistance : la politique québécoise de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire. *Cahiers de recherche sociologique*, (53), 89–120. https://doi.org/10.7202/1023193ar

Yin, R. K. (2018). *Case study research: Design and methods* (6e éd.). Sage Publications.

Zerdani, T., & Bouchard, M. J. (2015). Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec : co-construction d'un champ institutionnel dans l'écosystème d'économie sociale et solidaire. *Revue Interventions économiques*, (54). https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2727