

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

**DEMANDES CONTRADICTOIRES ET TENSIONS PARADOXALES
ÉMERGEANT DES EXIGENCES STRATÉGIQUES AU REGARD DES
RÉALITÉS EMPIRIQUES D'UN INCUBATEUR SECTORIEL QUÉBÉCOIS**

Exigence partielle de la Maîtrise en administration des affaires

Sous la direction de :

Hamed Motaghi, Ph. D.

Co-Dirigé par : Julie Ricard, Ph. D.

Présenté par

Lalla Rajaà Rhenimi

Département des sciences de l'administration
MBA8476 - ESSAI

Décembre 2024

Résumé

Les incubateurs d'entreprises font partie des principaux acteurs de l'écosystème entrepreneurial (Albert, Bernasconi, & Gaynor, 2002). Ils fournissent diverses ressources et services pour le développement des startups (Albert, Bernasconi, & Gaynor, 2002). Dans leurs réalités empiriques, les incubateurs sont confrontés aux contraintes du marché et par la même occasion aux attentes divergentes et parfois contradictoires des différentes parties prenantes.

Le MT Lab, incubateur œuvrant dans le domaine du tourisme, culture et divertissement, a été choisi pour cette étude afin d'explorer les contradictions auxquelles il est confronté dans sa réalité empirique. S'inspirant de la méthode de Gioia et utilisant le logiciel Nvivo, une étude qualitative auprès de six participants a permis de mettre en évidence trois types d'ambiguïtés: les ambiguïtés stratégiques, les ambiguïtés organisationnelles et les ambiguïtés culturelles. Ces dernières impactent l'identité organisationnelle, et la croissance de l'incubateur. Cette étude nous permet d'explorer les mécanismes à l'œuvre dans la construction de ces paradoxes.

Les résultats de cette étude permettent une meilleure compréhension des complexes dynamiques qui étayent le fonctionnement du MT Lab et offrent des pistes de réflexion pour mieux gérer les tensions paradoxales.

Mots-clés : Ambiguïté, tensions, paradoxes, incubateur, identité organisationnelle, étude de cas

Abstract

Business incubators are among the main players in the entrepreneurial ecosystem (Albert, Bernasconi, & Gaynor, 2002). They provide various resources and services for the development of start-ups (Albert, Bernasconi, & Gaynor, 2002). In their empirical reality, incubators are facing market constraints as well as diverse and sometimes contradictory expectations of different stakeholders.

The MT Lab incubator operating in tourism, culture and entertainment was chosen for this study to explore the contradictions it faces in its empirical reality. Inspired by Gioia's method and using Nvivo software, a qualitative study with six participants highlighted three types of ambiguities: strategic ambiguities, organizational ambiguities, and cultural ambiguities. These ambiguities impact the organizational identity and growth of the incubator. This study allows us to explore the mechanisms at work in the construction of these paradoxes.

The results of this study provide a better understanding of the complex dynamic that supports the functioning of MT Lab and offer insights for better managing paradoxical tensions.

Keywords: Ambiguity, tensions, paradoxes, incubators, organizational identity, case study.

Remerciements

Je voudrais, dans un premier temps, remercier mon directeur d'essai Hamed MOTAGHI, Ph.D., de m'avoir donné l'occasion de participer au travail de recherche avec son équipe, et de sa disponibilité pour toute question.

Je remercie également la codirectrice de l'essai Julie RICARD, Ph. D., pour rendre le matériel d'entrevu disponible pour sa réutilisation dans mon rapport. Julie a en grande partie inspiré la réflexion supportant l'option théorique, sa disponibilité, ses conseils et son soutien tout au long du travail m'ont été d'une grande aide.

Enfin, j'adresse mes sincères remerciements à mon mari, et mes enfants qui m'ont accompagné et motivé, me permettant ainsi de réaliser ce travail et compléter mon programme de maîtrise.

Finalement, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de loin ou de près au succès de mon essai et qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce rapport.

Table des matières

Résumé.....	II
Abstract.....	III
Remerciements.....	IV
Chapitre 1. Introduction : Problématique.....	1
Chapitre 2. Étude du milieu empirique le MT Lab, positionnement et démarche de recherche.....	4
2.1 Les incubateurs.....	4
2.2 Étude de cas le MT Lab.....	6
2.2.1 – Introduction à MT Lab	6
2.2.2 - Structure du MT Lab	10
2.3 Positionnement et démarche de recherche	11
2.4 Revue de littérature	12
2.1.1- Théorie des paradoxes organisationnels et demandes institutionnelles	12
2.1.2- Impact des tensions paradoxales sur l'organisation	17
Chapitre 3. Cadre méthodologique et empirique	19
3.1 Approche méthodologique qualitative	19
3.1.1 - La méthode de Gioia :	21
3.1.2 - Analyse de Cas	23
3.2 Choix du milieu de recherche :	24
3.3 Échantillonnage.....	25
3.4 Analyse des résultats	26
3.4.1 - Analyse des résultats du cas MT Lab.....	26
3.4.2 - Ambiguïté stratégique	27
3.4.3 - Ambiguïté culturelle.....	31
3.4.4 - Ambiguïté organisationnelle	33
3.4.5 – Période de la création de MT Lab	36
3.4.6 – Période de la croissance de MT Lab.....	38
3.4.7 – Identité organisationnelle de MT Lab	39
3.4.8 – Analyse descriptive des données	42

Chapitre 4. Discussion et limitations	50
Chapitre 5. Conclusion.....	54
Références.....	55

Liste des Abréviations

UQAM : Université du Québec à Montréal

MT Lab : Laboratoires Montréal, incubateur d'innovations en tourisme, culture et divertissement

ESG : École de sciences de la gestion

WCL: Welcome City Lab

MEI : ministère de l'Économie, de l'innovation et de l'Énergie

C.A. : Comité d'administration

ITHQ : Institut du tourisme et de l'hôtellerie du Québec

Sépaq : La société des établissements de plein air du Québec

KPI: Key performance indicator = indicateurs de performance

Liste des Figures

Figure 1 – Démarche structurée de l'analyse qualitative utilisée dans cette étude	20
Figure 2 – Processus analytique de la méthode de Gioia (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013).....	23
Figure 3 – nombre de couverture des codes liés aux ambiguïtés	43
Figure 4 – pourcentage de la couverture en fonction des codes liés aux ambiguïtés par personne interrogée.....	44
Figure 5 – nombre de couverture des codes organisationnels	46
Figure 6 – Pourcentage de la couverture en fonction des codes organisationnels par personne interrogée.....	46
Figure 7 – diagramme de comparaison entre les différents codes d'ambiguïté mentionnés durant les entrevues entre les différents participants	47
Figure 8 -Simplification du modèle conceptuel sur les ambiguïtés	48
Figure 9 – diagramme de comparaison entre les codes en relation avec le MT Lab mentionné durant les entrevues par les différents participants	48
Figure 10 – diagramme relationnel entre les ambiguïtés et l'identité organisationnelle	49

Liste des Tableaux

Tableau 1 – quelques citations démontrant les verbatims codés : ambiguïtés stratégiques.....	30
Tableau 2 – quelques citations démontrant les verbatims codés : ambiguïtés culturelles.....	33
Tableau 3 – quelques citations démontrant les verbatims codés : ambiguïtés organisationnelles	35
Tableau 4 – quelques verbatims codés : création/fondation – ambiguïtés liées à la création	37
Tableau 5 – quelques verbatims codés : croissance de l’organisation – ambiguïtés liée à la croissance de l’organisation	39
Tableau 6 - quelques verbatims codés : identité organisationnelle	42

Liste des Annexes

Annexe 1 : Guide d’entrevue semi-dirigé	59
Annexe 2 : Codification utilisée	60

Chapitre 1. Introduction : Problématique

Dans un environnement changeant et devant les demandes contradictoires provenant des différentes parties prenantes, les dirigeants d'entreprises sont confrontés à des paradoxes qui peuvent impacter les choix et les orientations stratégiques de leur organisation. Ces paradoxes plongent les dirigeants et les employés dans différents types d'ambiguïtés affectant ainsi leur identité organisationnelle et leur croissance. Le choix stratégique guidé dans ces ambiguïtés entraîne alors des discordances entre les actions prises pour répondre à leurs parties prenantes et ce que les dirigeants possèdent comme ressources et capacité au sein de leur organisation.

L'incubateur MT Lab, sujet de notre étude, est une organisation à but non lucratif œuvrant dans le domaine du tourisme, culture et divertissement. Deux ans après sa création en 2017, le MT Lab a été frappé de plein fouet par la crise de la covid-19. Pour s'adapter à cet environnement changeant, le MT Lab a réagi rapidement et a changé toute sa façon de faire. Heureusement pour cet incubateur, la stratégie mise en place lui a permis de s'étendre à toutes les autres opportunités se trouvant au-delà de la région Montréalaise pour assurer sa croissance et se démarquer.

Notre étude s'intéresse aux différentes demandes contradictoires des parties prenantes, et les tensions paradoxales émergentes entre les exigences empiriques pour opérer un incubateur sectoriel et satisfaire les parties prenantes. Nous nous sommes intéressés dans notre étude à l'incubateur MT Lab, le premier incubateur dans le domaine du tourisme, culture et divertissement au Canada (mtlab.ca). Des entrevues semi-dirigées ont été menées à l'aide de l'équipe de l'UQAM auprès des différents dirigeants de l'organisation et de certaines parties prenantes. Nous nous sommes inspirés de la méthode

de Gioia (Magnani & Gioia, 2023) pour notre analyse qualitative et comme outils de classification des idées, nous avons utilisé le logiciel Nvivo.

Le MT Lab est un incubateur innovant et continu à se développer et à croître. Le secret de ce succès réside dans la confiance que lui témoignent ses partenaires. De plus, dans l'industrie du tourisme, de la culture et du divertissement, les partenaires et concurrents croient que la réussite des uns aide à la réussite des autres.

À ce jour, le MT Lab arrive à gérer les ambiguïtés créées par les demandes contradictoires de ses différents partenaires et sa croissance exponentielle en est la preuve.

Les ambiguïtés peuvent être bi-polarisantes pour une organisation et laquelle qui réussit à les surmonter, sait comment gérer ses incertitudes et vit avec.

En croissance soutenue, l'incubateur basé à Montréal accompagne les startups œuvrant dans le domaine du tourisme, culture et divertissement. Dans notre étude nous avons trouvé que le MT Lab vit trois types d'ambiguïtés qui sont qualifiées de stratégiques, culturelles et organisationnelles et c'est cela que ce mémoire couvre dans le quatrième chapitre qui décrit par la même occasion les limites de notre étude.

Dans le deuxième chapitre, nous passerons d'abord en revue la littérature sur les demandes contradictoires et les paradoxes émergents afin de présenter nos fondements théoriques. Ensuite, nous détaillerons notre méthodologie et nous présenterons nos résultats. En fin, nous terminerons par une discussion sur les contributions théoriques et une conclusion incluant les implications pratiques pour cette recherche.

Dans le chapitre suivant nous allons présenter le MT Lab afin de donner une idée sur sa création, et son évolution, mais avant d'entamer le sujet sur le MT Lab nous allons donner une brève introduction sur les incubateurs. Dans les paragraphes qui suivent dans

ce même chapitre, nous allons démontrer notre positionnement et notre démarche de recherche.

Chapitre 2. Étude du milieu empirique le MT Lab, positionnement et démarche de recherche

Comme nous l'avons mentionné, dans l'introduction, dans ce chapitre nous allons présenter notre cas d'étude qui est le MT Lab.

Mais avant d'entamer le sujet sur notre incubateur visé par cette étude, nous porterons une attention particulière sur les incubateurs vu que l'organisation choisie pour cette étude est un incubateur touristique québécois.

2.1 Les incubateurs.

L'écosystème des startups est inscrit dans une volonté d'innovation et de création. L'engouement autour de cet écosystème est encouragé par les gouvernements prodigues qui soutiennent le développement des entreprises innovatrices, vu les bienfaits sur la diversification de l'économie, et la création d'emploi (Phan, Siegel, & Wright, 2005). C'est dans cette optique que des structures d'accompagnement telles que les incubateurs et les accélérateurs ont vu le jour. Focalisée sur les incubateurs, cette partie donnera un panorama général et mettra en évidence les éléments qui leur sont propres.

En sciences de la vie, le mot incubateur indique le lieu, l'action de soutenir et/ou le fait d'agir pour couvrir et protéger jusqu'à l'éclosion un être vivant (Mohan & Chinchwadkar, 2022). Ainsi le terme incuber peut-être utiliser en entrepreneuriat, car il exprime bien le rôle des incubateurs envers les incubés. Les incubateurs d'entreprises sont alors des structures qui assistent les startups dans leurs démarches entrepreneuriales afin de les aider à rééquilibrer les situations concurrentielles en leurs faveurs (Albert, Bernasconi, & Gaynor, 2002). Les incubateurs sont aussi un moyen de stimuler la croissance économique et l'entrepreneuriat (Phan, Siegel, & Wright, 2005). Leur mission est de

connecter les start-ups aux réseaux de conseils, de financement de marché et de technologie afin d'accumuler les ressources et les compétences requises (Mohan & Chinchwadkar, 2022).

Les termes de ‘‘pépinière, pouponnière, couveuse ou ruche’’ sont aussi utilisés pour désigner un incubateur (Albert, Bernasconi, & Gaynor, 2002).

La recherche sur les ‘‘incubateurs-incubation’’ dans le domaine entrepreneurial a commencé en 1984 aux États-Unis (Hachett & Dilts, 2004) après que le concept a fait son apparition aux débuts des années soixante-dix (70) dans les universités américaines.

Les incubateurs jouent plusieurs rôles selon le besoin. Ils agissent comme coaches, facilitateurs, et/ou connecteurs (Albert, Bernasconi, & Gaynor, 2002).

Au Canada, certains programmes gouvernementaux ont été mis en place pour appuyer la croissance des entreprises innovatrices en démarrage (Innovation, 2017). ‘‘En 2013, le gouvernement du Canada a effectué des investissements importants dans les accélérateurs, les incubateurs et l'écosystème du capital de risque’’ (Innovation, 2017). 100 millions de dollars ont été investis sur une période de 5 ans (2017 – 2022) dans lesdits programmes (Innovation, 2017).

Au Québec, les incubateurs sont considérés comme les acteurs d'innovation, c'est un lieu pour jeter l'ancre dans la communauté entrepreneuriale pour les entreprises en développement. Les programmes d'incubation sont des programmes à longue durée qui peuvent aller de trois à cinq ans. La plupart des incubateurs sont des organismes à but non lucratif. Ils sont souvent commandités par des organismes publics tels que les sociétés de développement économique et les universités. En octobre 2023, on comptait 88 incubateurs et accélérateurs au Québec (Répertoire - Accélérateurs et incubateurs, 2023).

Le ministère de l'Économie, de l'innovation et de l'Énergie (MEI) supporte les incubateurs d'entreprises technologiques. Il les aide dans leurs processus de démarrage, la formation, et de la gestion (Ministère de l'Économie, Incubateurs d'entreprises technologiques, s.d.)¹. Le ministère appuie aussi le tourisme nordique (les régions du Nord-du-Québec) et par la même occasion, les incubateurs en tourisme associés à ce programme (Ministère de l'Économie, Appui au développement de l'entrepreneuriat, s.d.)².

« *Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite* » par Henry Ford (international).

Les incubateurs constituent un moteur de l'innovation, facilitant le développement de nouvelles entreprises. Ils sont en pleine effervescence dans différents pays et plus spécifiquement au Canada. Cependant, les incubateurs ne sont pas à l'abri des contraintes de financement et peuvent disparaître s'il n'y a pas assez de fonds et de partenaires stables (Albert, Bernasconi, & Gaynor, 2002).

2.2 Étude de cas le MT Lab

2.2.1 – Introduction à MT Lab

Afin d'examiner les tensions et les paradoxes, nous avons jugé pertinent d'examiner un incubateur québécois, le MT Lab qui est le premier incubateur au Canada, basé à Montréal dont la mission est de soutenir et accompagner les startups et les entreprises en phase de démarrage. MT Lab est un organisme à but non lucratif spécialisé dans le domaine du tourisme, de la culture et du divertissement (incluant, mais n'est pas limité au voyage,

¹ <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/intervenants-du-milieu/incubateurs-dentreprises-technologiques>

² <https://www.quebec.ca/entreprises-et-travailleurs-autonomes/aide-financiere/developpement-economique/projets/entrepreneuriat>

transport, festivals, hôtellerie, restauration, loisir, gastronomie, sport). Il offre toute une gamme de services aux startups depuis la genèse de l'idée jusqu'au développement. Le MT Lab compte parmi les meilleurs incubateurs/accélérateurs sectoriels de startups au Canada, bien plus qu'un simple espace de travail collaboratif, il offre une gamme de ressources et de services de soutien comme l'accès au financement, au mentorat, et aux ateliers. Il aide à donner plus de visibilité aux start-ups via les événements de réseautage et leur permet par la même occasion de collaborer. Tous ces services assurent un environnement favorable à l'innovation. Le MT Lab est au centre d'une industrie qui a sa part dans l'économie québécoise.

Afin de mieux cerner la réalité empirique de MT Lab, nous allons décrire son histoire de création. En 2017 (mtlab.ca), le MT Lab qui est un organisme à but non lucratif, était créé par trois fondateurs qui sont Pierre Bellerose de Tourisme Montréal, Paul Arsenault de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et Guy-Joffroy Lord de l'École de sciences de la gestion (ESG) UQAM. Ces trois fondateurs se sont inspirés du modèle français d'incubateur touristique « Welcome City Lab » (WCL) durant leur mission culturelle exploratoire à la ville de Paris en 2012 à travers Paris & CO (MTLab, 2017). On ne peut pas dire que le MT Lab est une réplique de WCL, car leurs modes de financement sont différents, ainsi que leurs missions. Le MT Lab a évolué dans le temps comme on le voit ci-dessous:

Mission à la création : « Favoriser l'entrepreneuriat et l'innovation dans les industries du tourisme, de la culture et du divertissement. Agir en tant qu'intermédiaire entre l'industrie touristique, de la culture et du divertissement et l'écosystème de

l'innovation au Québec. Travailler à renforcer la place de Montréal et du Québec sur les plans de la créativité et de l'innovation » (MTLab, 2017).

Mission de MT Lab à l'horizon 2025 est : « Susciter l'entrepreneuriat et l'innovation en tourisme, en culture et en divertissement » (mmlab.ca).

« La vision du MT Lab (mmlab.ca) est :

- Faire de Montréal et du Québec un pôle reconnu au niveau international en matière d'innovation pour les secteurs du tourisme, de la culture et du divertissement (mmlab.ca).
- Être un catalyseur agile entre de jeunes pousses d'ici et d'ailleurs, l'écosystème de l'innovation et l'industrie touristique québécoise, afin de renforcer sa compétitivité (mmlab.ca).
- Être à Montréal un haut lieu convivial et un carrefour d'échanges dynamiques suscitant l'entrepreneuriat innovant et accompagnant les incubés du MT Lab dans leur croissance (mmlab.ca) ».

Le MT Lab réalisa son premier projet en 2017 avec le support de ses sept (7) partenaires qui sont : Aéroports de Montréal, Air Canada, Alliance de l'industrie du tourisme du Québec, Institut du Tourisme et de l'hôtellerie du Québec, Loto-Québec, Sépaq et Tourisme Montréal. Dans cette première cohorte, neuf (9) incubateurs ont été sélectionnés et encadrés par le MT Lab (MTLab, 2017). Plusieurs autres projets se sont enchaînés après l'engagement du Directeur général : Martin Lessard (MTLab, 2017). En 2020, le gouvernement du Québec en partenariat avec le MT Lab a mis sur pied un programme d'innovation touristique pour les entreprises œuvrant dans le domaine du tourisme, visant à améliorer leur productivité, leur compétitivité ou leur efficacité; à contrer

la pénurie de main-d'œuvre; à favoriser leur virage numérique; et à réduire l'empreinte environnementale des activités touristiques. Ce programme s'inscrit dans le budget 2020 - 2021 du gouvernement provincial³.

Avec l'appui du MEI (ministère de l'Économie, de l'innovation et de l'Énergie), l'UQAM, la ville de Montréal, le MT Lab a continué dans cette aventure d'incubation des entreprises en démarrage afin de stimuler l'entrepreneuriat au Québec et plus spécifiquement dans le milieu touristique. Depuis son lancement, le MT Lab a encadré et aidé au démarrage cent-quatre (104) entreprises, dont dix (10) seulement ont cessé leurs activités. Malgré la crise sanitaire de la COVID 19 (2019 - 2022), l'incubateur MT Lab s'est bien porté durant cette période et la pandémie n'a pas condamné les activités ni la productivité, c'est bien au contraire, durant cette période l'incubateur a pu élargir ses frontières au-delà de Montréal.

L'incubateur MT Lab se considère comme un terrain à l'innovation ouverte pour les compagnies innovantes. Ces dernières incluent les Start-ups et les petites entreprises avec un esprit start-up innovant qui existe dans les régions qui veulent se renouveler, s'adapter au marché et assurer leur compétitivité et pérennité. Sans négliger le fait que le mot start-up est un nom beaucoup moins utilisé dans des écosystèmes en dehors de Montréal, le MT Lab a plus tôt choisi le mot « compagnie innovante » dans son jargon à la place de start-ups afin de ne pas limiter son champ d'action puisque ceci lui permet d'aller chercher le financement couvrant un large spectre d'entreprise.

³ <https://www.quebec.ca/tourisme-et-loisirs/services-industrie-touristique/aide-financiere/programme-innovation-touristique>

2.2.2 - Structure du MT Lab

La gouvernance du MT Lab est assurée par deux comités qui sont le comité d'administration (C.A.) et le comité de pilotage (comité des grands partenaires) (MTLab, 2017).

Le comité d'administration est composé de onze (11) membres. Quatre (4) de ces membres composent le comité exécutif et qui sont : Carl Frédéric de Celles, président de iXmédia (président du C.A), Valérie Bourgeois, directrice générale adjointe, culture Trois-Rivières (VP de l'innovation du C.A.), Stéphanie Normandin, directrice, services juridiques du groupe Aldo (secrétaire du C.A.), et Éric Albert, président directeur général, Centre Phi (trésorier du C.A.). Le rôle du comité d'administration se résume en la supervision du bon déroulement de l'incubateur, détermine l'orientation stratégique de développement et aide aux opérations courantes (MTLab, 2017).

Le comité de pilotage est composé de quinze (15) grands partenaires qui sont: Aéroports de Montréal, Air Canada, Palais des congrès de Montréal, musée de la Civilisation Québec, Québec numérique, Port de Québec, Parc Olympique de Montréal, Alliance de l'industrie touristique du Québec, Institut du tourisme et de l'hôtellerie du Québec, Loto-Québec, la Société des établissements de plein air du Québec, Destination Québec Cité, Tourisme Mauricie, Très Trois-Rivières et Tourisme Montréal (mtlab.ca). Le rôle de ce comité est d'identifier les projets d'innovation prioritaires et accompagnent les Startups sélectionnées pour une durée d'un an (MTLab, 2017).

Nous notons bien que cette structure permet la collaboration de différents acteurs : académiques, publiques et privés.

Pour résumer, le MT Lab est un incubateur dans le domaine touristique agissant comme levier ou pépinière à l'innovation et joue un rôle important dans le développement des entreprises innovantes (petites et/ou jeunes) du Québec.

2.3 Positionnement et démarche de recherche

Cette partie présente les objectifs de l'étude, son positionnement épistémologique et la démarche utilisée durant l'étude.

Notre étude adopte une posture épistémologique exploratoire qualitative. Elle est aussi interprétativiste (Elabbadi, 2013) du fait que nous examinerons la manière dont les individus rencontrés donnent un sens à leur réalité vécue et comment ils interprètent et réagissent aux demandes contradictoires et par conséquent aux tensions paradoxales émanant.

L'objectif de cette étude est de nous permettre d'analyser les contradictions, les tensions, et de comprendre comment ces dernières émergent. Quelles sont leurs implications pour le fonctionnement et l'évolution de l'incubateur MT Lab. Par le biais d'une étude exploratoire se basant sur six entrevues semi-dirigées auprès d'employés, de partenaires, et d'incubés de MT Lab, comme méthode de collecte des données, nous allons identifier les principales exigences institutionnelles auxquelles le MT Lab est soumis. Nous examinerons ensuite ses réalités empiriques; par exemple nous cherchons à comprendre comment ces ambiguïtés se vivent au quotidien. Enfin, nous explorerons les implications de ces tensions paradoxales sur le développement stratégique et identitaire du MT Lab en tentant d'observer les impacts opérationnels au quotidien.

Notre étude qualitative requiert une approche méthodologique systématique pour étudier un sujet aussi complexe dont les données sont éclectiques et générées d'un

processus évolutif. Notre approche comporte donc une revue de littérature, une étude de cas qui examine en profondeur l'incubateur étudié. (Hassan, 2024), avec une analyse des données sur Nvivo.

Le logiciel Nvivo nous a permis de créer six codes en nous inspirant de la méthode de Gioia. Les six codes sont inspirés des concepts trouvés dans la littérature et sont aussi soulevés lors des différentes entrevues avec les participants de cette étude. Les différents codes sont : ambiguïté stratégique, ambiguïté organisationnelle, ambiguïté culturelle, identité organisationnelle, fondation et croissance. Ces codes sont du deuxième ordre selon la méthode de Gioia.

Après avoir présenté le cadre empirique de notre étude dans cette section, nous procéderons, dans la suivante, à une revue systématique de la littérature.

2.4 Revue de littérature

Dans cette partie, nous examinerons les bases théoriques qui étayent notre recherche et qui sont nécessaires à sa progression. Pour ce faire, nous examinerons la littérature du point de vue de la théorie des paradoxes organisationnels afin de bien saisir le phénomène. Nous explorons les demandes institutionnelles et le rôle des paradoxes dans la réalité empirique d'une organisation et leur impact sur le développement stratégique de cette dernière (mtlab.ca).

2.1.1- Théorie des paradoxes organisationnels et demandes institutionnelles

Les paradoxes ont défié notre compréhension et capté notre intérêt au fil du temps. La manière avec laquelle on aborde ces paradoxes est fondamentale, selon qu'on les considère comme des opportunités à en tirer profit ou des obstacles à pallier.

Selon l'encyclopédie philosophique, l'étymologie grecque du mot paradoxe est pará dóxa, stricto sensu « opinion contre », cependant, pour qu'une opinion soit qualifiée de paradoxale, elle doit être supportée par un argument. Qualifier un argument de paradoxal dépend de la perspective (Proietti, 2018). C'est-à-dire, pour qu'un argument soit qualifié de paradoxal, il faut que nous prenions en considération son contexte culturel et historique qui inclue les valeurs et les croyances, le domaine de connaissance, et les prémisses sur lesquelles repose cet argument. Par exemple, un argument peut être perçu comme paradoxal dans une époque et devenir tout à fait logique dans une autre (Proietti, 2018).

Un paradoxe engage des éléments contradictoires en corrélation qui coexistent et perdure (Smith & Lewis, 2011). La réaction des organisations aux tensions paradoxales générées par les demandes contradictoires est une forme de survie (Smith & Lewis, 2011). Ces tensions paradoxales organisationnelles omniprésentes ont été recensées (Smith & Lewis, 2011; Lewis, 2000; Lüscher & Lewis, 2008). Cette analyse accorde une importance aux demandes contradictoires favorisant la collaboration au lieu d'exercer le contrôle (Garcias, Dalmaso, & Sardas, 2015) ou au besoin de naviguer habilement entre les impératifs immédiats de performance et la planification stratégique à long terme (Smith & Tushman, 2005; Vas & Guilmont, 2017).

Durant leurs démarches de création, d'évolution et/ou de croissance, les organisations pourraient se heurter à des demandes contradictoires. Ces dernières peuvent provenir de différents acteurs à l'interne ou à l'externe de l'organisation. La manière dont l'organisation répond aux demandes dépend du pouvoir exercé par demandeur. Dans le cas où les demandes contradictoires proviennent de parties prenantes exerçant un pouvoir sensiblement égal, des tensions paradoxales peuvent émerger ce qui influencera l'identité

organisationnelle de l'entreprise. Ceci poussera l'entreprise à adopter une stratégie hybride afin de ne pas fragiliser son équilibre organisationnel, ni de freiner son innovation et sa compétitivité et, lui permettre ainsi de répondre aux différentes exigences des parties prenantes et surtout assurer son développement stratégique. (Guedri, Hussler, & Loubaresse, 2014).

Force est d'admettre que les contraintes paradoxales sont le berceau de l'innovation (Jason, 2013), des ambiguïtés autant individuelles qu'organisationnelles peuvent être créées en raison de ces tensions paradoxales. Certaines organisations œuvrant d'une manière non traditionnelle considèrent ces paradoxes comme stimulants à leur créativité et à leur innovation. On peut identifier différents types d'ambiguïtés en se basant sur leur impact dans l'organisation. Elles peuvent être d'ordre structurel, identitaires, décisionnelles, culturelles, et stratégiques. La compréhension approfondie de ces ambiguïtés permet de développer des solutions stratégiques pour maîtriser les tensions paradoxales (Mamavi & Zerbib, 2021).

Dans un contexte organisationnel, on peut dire que l'ambiguïté fait référence à une situation où les objectifs stratégiques, les attentes, les rôles et responsabilités, et la culture de l'entreprise perdent leur signification claire et deviennent ambigus et invitent les différentes parties prenantes à un certain nombre d'interprétations différentes (Smith & Tushman, 2005). L'ambiguïté peut toucher l'organisation de diverses manières et selon différentes dimensions. Pour notre étude nous allons parler de trois dimensions de l'ambiguïté (culturelle, organisationnelle et stratégique) qui sont interreliées et qu'on peut mettre sous une seule ombrelle qui est l'ambiguïté organisationnelle. Nous avons choisi ces trois concepts puisqu'elles sont étroitement liées. Du fait qu'une ambiguïté stratégique peut

engendrer une ambiguïté organisationnelle et par la même occasion refléter une ambiguïté culturelle, et impacter l'identité organisationnelle de l'entreprise et par la même occasion sa croissance. La revue de littérature a aidé à la compréhension de ces concepts et a permis de les observer chez le MT Lab. De plus, selon les entrevues avec les différents intervenants, nous avons noté que les participants soulevaient ces trois concepts d'ambiguïté.

Avant de passer au prochain paragraphe, nous allons définir les différents concepts codifiés à l'aide de Nvivo et mentionnés ci-haut.

L'ambiguïté culturelle : Le mot culture sous entend valeurs, et croyances au sein de l'entreprise. Le concept d'ambiguïté culturelle se manifeste dans ces deux points mentionnés et peut influencer la communication et son interprétation (Pesqueux, 2020).

L'ambiguïté organisationnelle : c'est l'ambiguïté liée à la structure organisationnelle, ce concept met l'accent sur une situation où il y a absence ou manquement dans la définition des responsabilités, des rôles, des informations, et/ou des objectifs. Il y a une absence de certitude quant au fonctionnement de l'entreprise (Urasadettan, 2014).

L'ambiguïté stratégique : est un concept utilisé beaucoup dans le domaine politique essentiellement à la conduite de la guerre et des conflits armés. C'est un concept lié à la stratégie de l'organisation (militaire ou entreprise) (Fayet, 2024). Dans le contexte de cette recherche on le définit comme un flou stratégique, ou une absence de vision claire de l'avenir d'une organisation, ce flou est créé par les différentes demandes contradictoires des parties prenantes.

Identité organisationnelle : Nous avons remarqué que les participants mentionnaient tous l'identité organisationnelle. Comment alors se définit l'identité organisationnelle?

L'identité organisationnelle est un concept complexe et riche, bien qu'il semble facile à comprendre. C'est un processus défini comme un ensemble de caractères centraux, distinctifs et durables, spécifiques à une organisation (Albert, Ashforth, & Dutton, 2000).

Selon la littérature, plusieurs définitions de l'identité organisationnelle sont données par les chercheurs (Djabi & Chanlat, 2014). L'identité est liée aux valeurs, orientation et rites de l'organisation (Olivier & Roos, 2006). Ces éléments dont la mission, les valeurs et les pratiques peuvent être amenées à être modifiées, étant donné le caractère évolutif de l'organisation (Djabi & Chanlat, 2014). C'est cette flexibilité de l'identité organisationnelle qui procure à l'organisme ce pouvoir d'adaptation et d'évolution dans son environnement changeant (Djabi & Chanlat, 2014).

Fondation ou création d'une organisation: c'est un processus pour mettre sur pied un organisme en utilisant diverses ressources afin de répondre aux demandes de clients potentiels ou existants dans une économie de marché⁴. Dans notre texte nous définissant la fondation comme période de démarrage de MT Lab.

Croissance : C'est la période de réorganisation pour certaines entreprises, et/ou d'acquisition pour d'autres. Cette étape de développement d'une entreprise est marquée par une période de croissance importante des ressources financières et humaines⁵.

⁴ <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8359821/creation-dentreprise>

⁵ <https://www.managersenmission.com/management-de-transition/expertises/management-de-crise/gestion-de-croissance/>

Après, ces brèves présentations des différents concepts qui sont utilisés dans notre codification comme outil de notre étude, nous allons introduire dans le paragraphe suivant, le concept des paradoxes, et leur impact sur les organisations.

2.1.2- Impact des tensions paradoxales sur l'organisation

De nombreuses études se sont intéressées aux paradoxes dans les organisations. À mesure que les organisations évoluent, les contraintes et ambiguïtés apparaissent et génèrent des paradoxes sur différents plans : organisationnel, stratégique, et identitaire (Mamavi & Zerbib, 2021). Un désengagement, une rotation, de l'inconfort, et même une disparition de l'organisation peuvent être les conséquences de ces paradoxes (Mamavi & Zerbib, 2021). Cependant, dans certains cas, le fait de vouloir satisfaire simultanément différentes parties prenantes peut stimuler des réponses ou des solutions plus créatives et innovantes (Calic & Hélie, 2018). Dans un cadre empirique, différentes réactions comportementales sont identifiées pour contrer les paradoxes qui se résument en deux: réactions défensives, ou réactions intégrantes des paradoxes.

Les réactions défensives se résument dans la projection, la répression, la séparation, la hiérarchisation, la régression et le compromis (Poole & Van De Ven, 1989; Bollecker & Nobre, 2016). Ces réactions ne permettent pas de trouver des solutions à long terme (Bollecker & Nobre, 2016). Cependant, ils peuvent répondre à court terme aux tensions paradoxales.

Les mécanismes de réactions intégrantes se résument en: la confrontation, l'acceptation ou la transcendance (Guedri, Hussler, & Loubaresse, 2014; Bollecker & Nobre, 2016). Le sort de l'organisation est déterminé par la façon dont l'organisation ou ses gestionnaires répondront à ces tensions (Quinn, 1988; Smith & Lewis, 2011).

La confrontation vise à encourager les discussions afin d'arriver à une meilleure appréhension du paradoxe (Bollecker & Nobre, 2016). La compréhension de la cause profonde des tensions permet d'évaluer et d'anticiper les effets.

L'acceptation est à l'inverse de la confrontation et réside dans le fait d'éviter les débats et l'opposition aux tensions (Bollecker & Nobre, 2016), elle oriente l'organisation à la création et l'adoption de solutions afin de pallier les obstacles créés par ces tensions, une performance supérieure est la résultante de ce mécanisme (Miron-Spektor, Gino, & Argote, 2011; Smith & Lewis, 2011; Calic & Hélie, 2018).

La transcendance est la capacité de considérer les deux pôles du paradoxe comme nécessaires et complémentaires (Lüscher & Lewis, 2008; Bednarek, Paroutis, & Sillince, 2016). Ce mécanisme favorise l'adoption de pensées paradoxales et l'utiliser comme tremplin pour progresser (Guedri, Hussler, & Loubaresse, 2014).

Dans le chapitre suivant, nous allons décrire l'approche méthodologique de notre étude, en présentant les résultats et leur interprétation.

Chapitre 3. Cadre méthodologique et empirique

Les démarches en recherche qualitative sont multiples et issues d'approches distinctes en matière d'appréhension des phénomènes. (Ndengeyingoma et al. 2013). Différentes approches méthodologiques peuvent être utilisées, afin de déterminer la méthode qui sera utilisée dans la recherche (Loiselle, et coll., 2007). L'approche méthodologique dépend des croyances ontologiques et épistémologiques du chercheur⁶.

Dans ce chapitre nous présenterons notre échantillonnage et notre stratégie de collecte des données. Dans un deuxième temps nous décrirons la démarche méthodologique qualitative et le modèle employé dans ce rapport. Dans un troisième temps, nous exposerons le positionnement épistémologique et méthodologique du présent travail.

3.1 Approche méthodologique qualitative

Notre approche méthodologique est une étude exploratoire qualitative (figure 1). Notre objectif est d'identifier les combinaisons des demandes contradictoires des différents partenaires d'affaires de l'incubateur MT Lab, et d'étudier les différentes ambiguïtés émergentes qui influencent son identité organisationnelle et sa croissance. Nous voulions aussi comprendre comment se fait la conciliation entre des objectifs visiblement opposés, stimulant par la même occasion des solutions créatives.

Afin de développer et approfondir notre compréhension du sujet, nous avons utilisé la collecte de données qualitatives au moyen d'entrevues semi-dirigées réalisées auprès de différents acteurs internes, entre autres les employés, le Comité d'administration, et le Comité de direction de MT Lab et acteurs externes qui sont représentés par les startups, les partenaires financiers, et les partenaires institutionnels (se référer à l'annexe 1 pour le guide

⁶ <https://methodecherche.com/ontologie-epistemologie-recherche/>

d'entrevue semi-dirigé). Nous avons ensuite analysé les données collectées à l'aide de la méthodologie de Gioia qui sera expliquée dans le paragraphe suivant. Les entrevues semi-dirigées permettent de poser des questions ouvertes aux personnes confrontées directement aux différentes ambiguïtés et vivant la situation. Ceci permet d'avoir l'information directement de la source, ainsi que l'interprétation de l'impact des ambiguïtés de chacun des acteurs et les réactions qui en découlent. En outre, ce type d'entrevue permet plus de flexibilité et favorise l'émergence de connaissances (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2015)

Les données collectées des entrevues semi-dirigées ont été chargées dans le logiciel Nvivo pour être explorées, organisées, afin de catégoriser et classer les idées en se basant sur des codes représentant les principaux thèmes, et concepts.

Le logiciel Nvivo est un outil d'analyse de données qualitatives, il nous a permis de codifier et regrouper les idées par catégories ou codes.

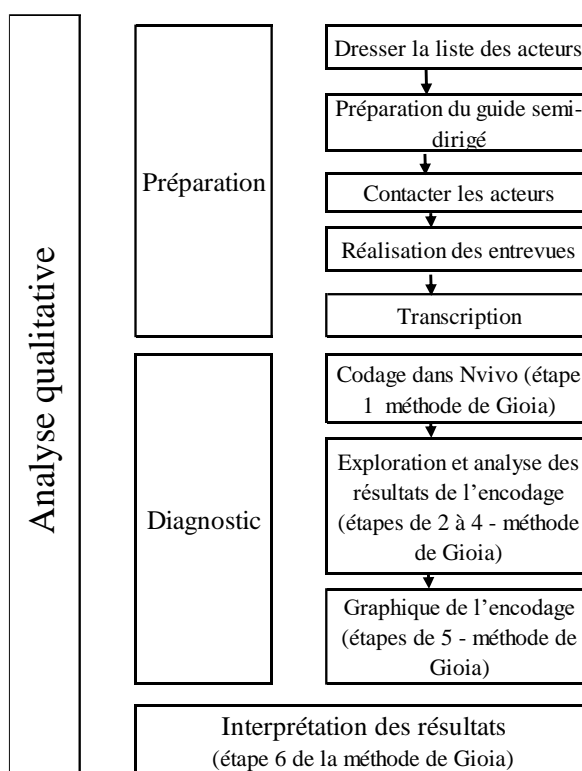


Figure 1 – Démarche structurée de l'analyse qualitative utilisée dans cette étude

3.1.1 - La méthode de Gioia :

Nous avons choisi de nous inspirer de la méthode de Gioia pour deux raisons principales. Premièrement, nous avons un seul cas d'étude dans cet essai et deuxièmement, la méthode est une méthode de recherche qualitative largement utilisée dans les domaines du management et de la sociologie. De plus la méthode Gioia est reconnue comme une méthode systématique et méthodique qui applique généralement une optique interprétative.

Dans ce paragraphe, nous allons présenter les principales caractéristiques de la méthode, son contexte et expliquer le processus analytique qui va de la collecte des données brutes à un modèle théorique.

Tout d'abord nous allons présenter le créateur de cette méthode qui est Denny A. Gioia, un professeur émérite de gestion à l'université de Pennsylvanie. Il a développé cette méthode pour être une nouvelle façon pour faire de la construction de théories. L'objectif principal de son approche est de contrer les critiques exprimées sur la recherche qualitative. La méthode de Gioia est une méthodologie qui s'appuie sur plusieurs hypothèses fondées sur la philosophie des sciences (Magnani & Gioia, 2023). L'un des éléments fondamentaux de la méthodologie de Gioia est l'idée qu'une grande partie du monde des affaires est socialement construit (Berger & Luckmann, 1967). Ce qui signifie qu'il faut se concentrer davantage sur la façon dont les individus d'une organisation comprennent leurs expériences et l'utilisent dans toutes les étapes de vie de l'organisation. En d'autres termes, comprendre les acteurs dans un contexte ou une situation donnée en se référant à des données recueillies de manière systématique (Fielding & Thomas, 2008).

L'approche méthodologique de Gioia se caractérise par trois aspects fondamentaux :

- C'est une procédure à suivre afin de mener une recherche d'une manière scientifique rigoureuse avec la création de codes (provenant des personnes interrogées), et de catégories (établies par les questions dans l'entrevue semi-dirigée).
- Pour les questions de recherche exploratoire visant à comprendre des situations particulières ou modifications spécifiques, la méthodologie de Gioia s'avère pertinente.
- Encourage la présentation des résultats de la recherche d'une manière qui démontre les liens entre les données, les concepts émergents et la construction théorique qui en résulte (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013).

Le processus analytique de la méthode de Gioia comporte six (6) étapes (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013) (figure 2) :

- 1- Codification : après le recueil des données, provenant des entrevues avec les participants. Il faudra créer des codes qui peuvent être des termes, des phrases ou même des paragraphes.
- 2- Regroupement des codes : ou codification axiale. Recherche de similitudes et de différences entre les codes, afin de les regrouper.
- 3- Développement de thèmes de second ordre en faisant le lien avec la théorie.
Note : étant donné la grille de code limitée, nous n'avons pas développé de codes de second ordre dans notre étude.
- 4- Dimensions agrégées : c'est le regroupement des thèmes de second ordre, comme pour la deuxième étape.

- 5- Structure des données : c'est une représentation visuelle systématique, qui permet d'expliquer les liens entre les données et l'émergence d'un nouveau concept théorique.
- 6- Création d'un modèle ancré : qui est un modèle théorique fondé sur la combinaison des termes provenant des personnes interrogées et les grilles théoriques appliquées sur ces mêmes termes. Ceci permet d'établir le lien entre les données collectées et la théorie.

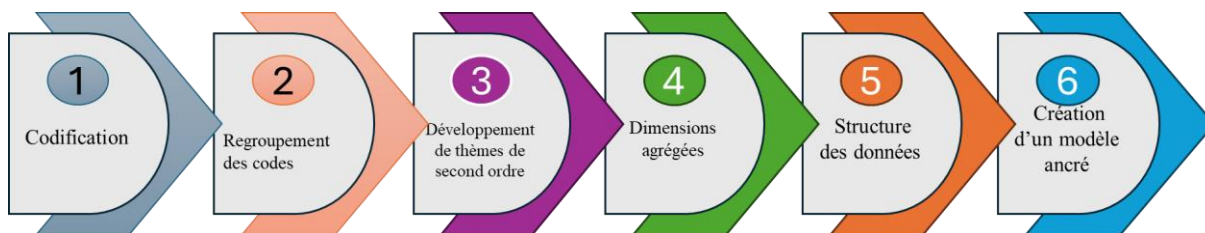


Figure 2 – Processus analytique de la méthode de Gioia (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013)

3.1.2 - Analyse de Cas

Comme nous avons déjà mentionné au début, notre essai est basé sur l'étude d'un seul cas qui est celui de MT Lab. L'utilisation de la méthode de cas dans une analyse qualitative est une pratique courante de tous les chercheurs en management ou en sciences sociales. Un cas en gestion représente une situation réelle, vécue par les différents acteurs interrogés par le chercheur.

L'étude de cas est utilisée dans deux contextes académiques : le premier a pour but d'aider à la prise de décision, le second permettant de rassembler les données à analyser durant la recherche analytique. Pour notre étude qualitative, on s'intéresse au deuxième contexte plutôt que le premier.

Comme nous l'avons détaillé plus haut, nous avons suivi la méthode de Gioia pour le recueil et l'analyse du cas et permettre ainsi de valider ou d'invalider nos hypothèses de départ.

3.2 Choix du milieu de recherche :

Notre milieu de recherche choisi pour cette étude est l'incubateur des entreprises/startups innovantes en tourisme, le MT Lab. Comme tout autre organisme, le MT Lab est structuré à l'image d'une entreprise, ce qui veut dire qu'il a ses ressources financières, humaines, matérielles, et ses partenaires d'affaires. Des défis de tailles multiples se dressaient devant cet incubateur depuis sa création jusqu'à présent. Pour être capable de s'ajuster rapidement avec son environnement changeant et pouvoir aider d'autres entreprises, il se doit d'être innovant dans sa stratégie organisationnelle lui permettant de composer avec toutes les ambiguïtés créées par des demandes qui peuvent s'avérer contradictoires de toutes ses parties prenantes. Sans oublier la pandémie de covid19 qui a impacté profondément le domaine du tourisme, loisir et divertissement. L'incubation/accélération est un domaine peu exploré par les chercheurs. Donc selon tout ce qui précède, il est légitime de dire que cet incubateur est un terrain fertile de recherche empirique qualitative. Nous sommes convaincus qu'il constitue le cadre idéal pour notre recherche qualitative. Enfin, nous avons sélectionné ce terrain d'étude sur la base de sa compatibilité avec la question de recherche.

La collecte des données était menée par l'équipe de recherche de l'Université du Québec à Montréal. Les données sont composées d'entrevues semi-dirigées (se référer à l'annexe 1) avec différents acteurs ou partenaires d'affaires de l'incubateur MT Lab.

3.3 Échantillonnage

Les rencontres tenues étaient conduites par Julie Ricard, Ph. D. de l'équipe de recherche de l'UQAM en 2023, et ont été menées avec les différents partenaires de MT Lab entre autres, les employés, les partenaires institutionnels, les start-ups, les membres du CA, et les membres de la Direction. Cette diversité de répondants est avantageuse dans la réalisation des entretiens semi-directifs pour plusieurs raisons. Premièrement, ça nous permet de valider des données, dans le cas où plusieurs personnes ont eu les mêmes expériences et les mêmes informations, ce qui renforce la crédibilité de l'information recueillie. Chaque répondant apporte des informations uniques et complémentaires. Cette diversité nous permet d'élargir notre vision sur la question. Il ne faut pas oublier que chaque individu a son opinion, ses propres expériences et ses connaissances. Cette variété de perspectives nous permettra d'explorer la question de différents angles. Aussi, avoir une discussion inclusive et équilibrée sans biais, qu'elle soit liée au dispositif de l'enquête, au contexte de l'entrevue ou aux perspectives uniques des intervenants (Imbert, 2010).

Cependant, les limitations liées à notre échantillonnage se résument en deux points :

- 1- L'échantillon est de petite taille ce qui limite la généralisation des résultats
- 2- La population choisie n'est pas représentative de la population étudiée du fait de la limitation dans l'accessibilité aux différents partenaires de MT Lab.

Il est important de préciser qu'au début de chaque entrevue, le processus de l'entretien était bien expliqué aux différentes personnes interrogées et nous avons obtenu un consentement éclairé de la part de tous les participants.

Pour l'analyse des entrevues, nous avons utilisé le logiciel de traitement des données Nvivo conçu pour analyser les données textuelles. Ce dernier nous a permis de

généraliser des thèmes et indicateurs qu'on pouvait regrouper par catégorie en fonction de notre approche qualitative d'analyse.

3.4 Analyse des résultats

3.4.1 - Analyse des résultats du cas MT Lab

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, nous avons utilisé les directives d'utilisation de la méthode de Gioia. Un travail préliminaire a été effectué en termes d'enregistrement et d'édition des transcriptions qui servait de base à notre étude comme nous l'avons mentionné dans la section 3.1.

Avant d'analyser des données brutes recueillies lors des entrevues semi-dirigées (annexe 1), nous avons préparé ces derniers afin d'être en mesure de les analyser d'une façon congruente. Six (6) personnes ont été interrogées durant le processus, nous avons retranscrit le verbatim des entrevues, et nous avons utilisé le logiciel Nvivo pour la suite. Les questions étaient préparées de telle sorte que cela nous a fourni de nombreuses informations sur la source des paradoxes et les différentes ambiguïtés perçues par les différentes personnes. Il y avait six (6) idées en relation avec notre sujet qui ressortaient lors de l'analyse des différentes entrevues. Nous les avons codifiées (se référer à l'annexe 2 pour les définitions des différents codes) en nous basant sur notre cadre d'analyse. Le mot ambiguïté n'est pas décrit clairement dans les verbatims. Cependant, certaines phrases, termes, sentiments peuvent indiquer le concept, par exemple : « Pour moi... je dis toujours qu'on a deux chapeaux » participants (1S).

En nous basant sur la méthode de Gioia et en nous basant sur la littérature, nous étions capables d'analyser les verbatims et en sortir les concepts en les codifiant avec le logiciel Nvivo.

En nous appuyant sur la littérature, nous avons pu codifier trois concepts (3) liés soit à l'ambiguïté stratégique (tableau 1), soit à l'ambiguïté culturelle (tableau 2), soit à l'ambiguïté organisationnelle (tableau 3), ainsi que trois (3) autres concepts et qui sont liés à la phase de création de l'organisation (tableau 4), son identité organisationnelle (tableau 5), et sa phase de croissance (tableau 6).

Après transcription des entrevues, et avec l'aide de Nvivo, nous avons pu classer les idées à partir des différentes discussions avec les participants. Le code peut représenter un mot ou un groupe de mots, une idée, ou même un sentiment exprimé. Ce dernier peut être exprimé de différentes façons, mais en réalité il décrit la même tension ou concept. Pour la compréhension pendant la présentation des résultats, le contenu des tableaux est formé de citations recueillies illustrant les résultats sur le terrain des ambiguïtés et leur impact sur l'identité organisationnelle de MT Lab. Ici-bas, nous trouvons les explications de la terminologie utilisée durant la section suivante:

<Fichiers\\1 S> : entrevue avec le participant 1 S

Couverture 17,53% : le pourcentage avec lequel le concept a été mentionné dans le verbatim.

Référence 1 - la première fois ou le concept est référencé

3.4.2 - Ambiguïté stratégique

L'ambiguïté stratégique est soulevée par plusieurs participants dans leur discours. Chaque participant exprime l'ambiguïté stratégique avec ses propres mots comme nous pouvons le constater dans les exemples dans le tableau 1.

L'ambiguïté a un double tranchant en stratégie. Elle peut jouer un rôle habilitant, comme elle peut entraîner à des contradictions internes et à une surextension (Abdallah & Langley, 2014).

Les textes de la mission, et la vision de MT Lab mentionné plus haut peuvent apparaître claires, les structures des phrases sont simples et ne laissant place à aucune autre interprétation. Cependant, on peut constater que les intentions derrière la stratégie sont floues ce qui entraîne dans notre cas à des divergences d'opinions à l'interne : exemple, qu'on on parle de l'internationalisation, ce n'est pas clair dans la stratégie que la haute direction veut s'ouvrir à l'international aussi qu'on on dit que le MT Lab œuvre dans le tourisme culture et divertissement, cela ne veut pas dire qu'il supporte les startups qui œuvre directement dans ces domaines, mais ils encadrent les startups qui apportent des solutions innovantes qui peuvent être utilisées dans le domaine du tourisme, de la culture et du divertissement d'où sont générés les paradoxes. Nous pouvons dire que la forme des ambiguïtés stratégiques présentes chez MT Lab est d'ordre pragmatique comme rapporté par Abdallah et Langley (2014) dans l'étude sur les ambiguïtés stratégiques.

Aussi, il ne faut pas oublier que l'ambiguïté stratégique influence aussi les alliances de MT Lab avec ses partenaires. À ce jour le MT Lab garde des relations stables avec ses grands partenaires, cela peut être expliqué par sa bonne gestion des ambiguïtés liées aux interactions avec ses partenaires. Exemple de citation du participant (2S):

« Si le MT Lab n'était pas capable de faire un maillage entre partenaire ou industrie et solutions provenant des startups, il n'en aurait pas de succès. »

Ce verbatim démontre qu'il y a un dialogue avec les partenaires, qui est clair et bien maîtrisé. Alors qu'en est-il des ambiguïtés liées aux évaluations de la performance?

Plusieurs participants parlaient de ces évaluations. Les partenaires de MT Lab exigent de présenter des rapports sur évaluation des résultats et de la performance afin d'obtenir le financement. Cependant, il est difficile de mesurer la performance pour un incubateur comme le MT Lab, car il y a plusieurs facteurs externes et hors du contrôle de MT Lab qui interviennent dans la réussite des startups incubées. Développer des indicateurs de performances sur mesure adaptés à chaque projet est un exercice difficile vu la diversité des projets. D'autres partenaires ne demandent aucune évaluation tant qu'ils sont satisfaits.

La MEI demande aux différents incubateurs de fournir le même type d'indicateurs de performances (KPIs). Cependant, les KPIs qui s'appliquent pour un domaine d'incubation ne sont pas nécessairement pareils pour un autre.

À ce jour, le MT Lab parvient à avoir des alliances réussies avec tous ses partenaires. Conscient de l'importance de mieux gérer ces types d'ambiguïté, le MT Lab travaille en collaboration avec ses différents partenaires pour arriver à satisfaire leur besoin en ce qui concerne l'évaluation de sa performance.

Nous avons noté selon les verbatims de certains participants que les objectifs opérationnels ne suivent plus les objectifs stratégiques, ce qui crée des répercussions opérationnelles et qui peuvent être considérées faisant partie des ambiguïtés stratégiques. Les impacts opérationnels sont dus essentiellement au nombre d'employés croissant, ce qui requiert une révision de la structure organisationnelle, aux nouveaux projets qui demandent une main-d'œuvre plus outillée et spécialisée, et aux tâches et responsabilités qui doivent être révisées et plus claires. Tout cela crée des tensions paradoxales au sein de l'incubateur MT Lab.

Exemple qui illustre ce qui est expliqué en haut :

« Je trouve que le MTLab ... Parce qu'il était très dépendant de l'énergie des administrateurs qui compensaient pour le manque de ressources qu'on n'avait pas de directeur général adjoint on n'avait pas de gens en communication, en ressources humaines, en tous les domaines qui peuvent supporter une organisation, quand tes trois tu ne peux pas tout faire. » <Fichiers\4S> - § référence 1 encodées [Couverture 0,54 %].

Le MT Lab est en croissance rapide et exponentielle, le manque de structure dans un milieu devenu plus complexe qu'au début demande des changements importants ou significatifs dans l'organisation, ce qui sera plus lié à la stratégie de l'incubateur. Conscient de ses ambiguïtés stratégiques, les dirigeants du MT Lab sont en train de travailler sur l'amélioration des processus, de la structure, les tâches et des responsabilités.

Tableau 1 – quelques citations démontrant les verbatims codés : ambiguïtés stratégiques

<p><Fichiers\1 S> - § 17 références encodées [Couverture 17,53%]</p> <p>Référence 1 - Couverture 1,84%</p> <p>Pour moi... je dis toujours qu'on a deux chapeaux, on est là pour le rôle traditionnel d'incubateur et du service d'entrepreneuriat et aider les entreprises et les entrepreneurs à réussir leur projet d'entreprise. Puis de l'autre côté notre autre chapeau est d'aider l'industrie touristique québécoise à intégrer davantage l'innovation dans leurs processus, dans leur expérience, dans toutes leurs facettes. C'est nos deux rôles globalement, et puis se rajoute aussi le côté international, qui est une vision de la part du CA puis de la gestion. Pour moi c'est un objectif politique.</p> <p>Référence 2 - Couverture 0,77%</p> <p>On le sait c'est une tendance lourde au Québec, si tu n'as pas de vision internationale, tu es vu comme un... tu ne vois pas assez grand, puis même si tu ... La culture québécoise c'est souvent ça...tu vises l'international, mais tu finis par faire juste des trucs au Québec, mais tu dis que c'est international.</p> <p><Fichiers\2 S> - § 8 références encodées [Couverture 6,99%]</p> <p>Référence 1 - Couverture 0,38%</p> <p>Si le MT Lab n'était pas capable de faire un maillage entre partenaire ou industrie et solutions provenant des startups, il n'en aurait pas de succès.</p>
--

3.4.3 - Ambiguïté culturelle

Culture ou culturel sont des concepts riches et variés et employés pour décrire différents aspects de la vie humaine. Pour une organisation, le mot culture organisationnelle est employé pour décrire les valeurs, les croyances, et les comportements des individus. La culture est souvent influencée par ses fondateurs, leur vision, et leur mission (Pesqueux, 2020). Culturel est tout ce qui est en rapport avec la culture humaine et les arts (Casanova, 2017).

Dans l'éventualité où les valeurs et comportements sont interprétés de différentes façons, cela peut créer ce qu'on appelle : l'ambiguïté culturelle (voir la définition dans le chapitre 2 paragraphe 2.1.1).

Selon les verbatims, l'ambiguïté culturelle touche différents aspects. De plus il y a deux phases avant et après la pandémie de la Covid19.

C'est sûr que le travail à distance (autrement appelé télétravail) durant cette pandémie à créer un écart dans la façon de socialiser entre les employés d'une même organisation, entre incubateurs-incubés, entre incubateurs-partenaires, sans oublier entre partenaires-incubés. Comme l'a exprimé le participant (1S) :

« Puis cette rencontre-là est importante, et ce qu'on a réalisé, un aspect qu'on n'a pas parlé, mais depuis le début MT Lab a compté de servir tout ce qui n'était pas Montréalais on a fait une tournée dans l'autobus dans la Gaspésie, ou dans le Bas-Saint-Laurent pour aller rejoindre des gens qui étaient ailleurs. On a presque ouvert un bureau à Trois rivières où on a essayé de faire des animations de dichotomie à essayer d'amener des Startups de Montréal en dehors de Montréal puis d'amener des Startups en dehors du Québec à Montréal il y avait quelque chose qui ne marchait pas dans ce modèle-là, et la pandémie grâce au travail à distance nous a donné, nous a libéré de cette idée-là de, de : les Startups sont à Québec ou à Montréal, ils sont partout puis on peut les servir ou les incubé d'un peu partout ». [<Fichiers\4S>](#) - § 5 référence 3 encodées [Couverture 1,18%]

L'idée de l'incubation est de créer des espaces de rencontre entre incubateurs, incubés et partenaires afin de générer des synergies. Avec le travail à distance, la situation

n'est plus la même. Nous ne pouvons plus parler d'espace de travail collaboratif (coworking space). Si nous regardons cette ambiguïté culturelle d'un œil critique nous trouvons qu'elle est une source de richesse plutôt qu'un inhibiteur de croissance pour le MT Lab vu que ça lui permet une ouverture au-delà de Montréal et d'incuber plus de startups un peu partout au Québec et même au Canada.

Comme on le constate, ce type d'ambiguïté culturelle s'avère une source avantageuse et le MT Lab a bien su en tirer profit.

On peut aussi comprendre de certains verbatims que le multiculturalisme de Montréal est devenu une source d'ambiguïté. Servir en Français ou en d'autres langues? La langue pourrait être pour certains une source d'ambiguïté. Est-ce que les employés doivent développer d'autres compétences linguistiques? Plusieurs questions en relation avec ce sujet ont été soulevées par certains participants.

D'un autre côté, le fait que les projets sont de plus en plus ouverts sur d'autres régions, le sentiment de faire partie "d'un gang" n'était plus ressenti ce qui s'est avéré déstabilisant pour d'autres participants.

Dans presque toutes les industries, le succès de certains se fait au détriment des autres (compétiteurs). Alors que dans le domaine du tourisme, culture et divertissement, il n'y a pas vraiment une compétition, tout le monde collabore pour un même objectif : « être plus créatif et innovant que d'autres pays de destination touristique afin d'attirer plus de clientèle ». Car en fin de compte chaque compagnie œuvrant dans le tourisme, culture et divertissement bénéficie des résultats de l'innovation des autres compagnies dans le but de rendre le Québec une des meilleures destinations touristiques et un des premiers choix des clients.

Donc, cette culture de collaboration de l'industrie du tourisme, crée une ambiguïté culturelle qui est encore une fois enrichissante pour l'incubateur MT Lab.

Tableau 2 – quelques citations démontrant les verbatims codés : ambiguïtés culturelles

<p><Fichiers\\1 S> - § 11 références encodées [Couverture 13,19%]</p> <p>Référence 9 - Couverture 2,63%</p> <p>Parce que tu sais il y a une vision de la culture de l'entreprise qui est encore une fois, je parlais de "top-down". Mais c'est ça il y a une vision "top-down". Moi je pense qu'il faudrait un petit peu plus de "bottom-up", justement parce qu'on a beaucoup de parties prenantes. Ça prendrait des consultations.</p> <p>Référence 10 - Couverture 0,56%</p> <p>C'est sûr que l'incubation c'est important, à la base l'idée c'était de faire des bureaux où tout le monde est proche pour créer des synergies, c'est juste que cette réalité, n'est plus la réalité d'aujourd'hui.</p> <p><Fichiers\\4 S> - § 7 références encodées [Couverture 1,64%]</p> <p>Référence 1 - Couverture 0,13%</p> <p>Plus autonome, et moins dépendante d'un président très impliqué comme on avait au départ.</p> <p>Référence 6 - Couverture 0,40%</p> <p>Il y avait quelque chose qui ne marchait pas dans ce modèle-là, et la pandémie grâce au travail à distance nous a donné, nous a libéré de cette idée-là: "les Startups sont à Québec ou à Montréal", ils sont partout puis on peut les servir ou les incuber d'un peu partout.</p>

3.4.4 - Ambiguïté organisationnelle

Parmi les ambiguïtés soulevées durant les entrevues avec les participants est l'ambiguïté organisationnelle. Cette dernière fait référence à la clarté des objectifs énoncés et communiqués (Weber & Weber, 2001). Les ambiguïtés entourant les objectifs peuvent créer des incertitudes et de la confusion parmi les employés. Ainsi, impacter significativement leur engagement.

Le désengagement des employés est un facteur clé qui contribue à l'augmentation du taux de roulement. Pour l'atteinte de ses objectifs, le MT Lab doit faire preuve de créativité et d'innovation tout au long de ses processus d'incubation. Cependant, lorsque ces objectifs sont ambigus, il devient difficile de mesurer et d'améliorer la performance de l'organisation ainsi qu'individuelle. Cette ambiguïté peut entraîner du stress, de l'épuisement et du désengagement chez les employés, car ils ne perçoivent pas clairement comment leur travail contribue aux objectifs généraux.

La pandémie de covid19 a exacerbé les ambiguïtés organisationnelles chez MT Lab d'une façon importante. Le domaine du tourisme, culture et divertissement a pris un coup dur durant cette période. Aux incertitudes économiques s'ajoutait l'adaptation des pratiques de travail, ce qui a influencé à son tour le taux de roulement.

Des gestionnaires avec plusieurs chapeaux, un nombre d'employés limité, et une structure changeante dans le temps créaient de l'épuisement chez les gestionnaires de MT Lab qui n'arrivent plus à jouer leur rôle et travailler à clarifier les objectifs.

D'après le participant (1S) après la covid19 la situation s'est améliorée énormément, une structure stable et durable est en cours de construction par les gestionnaires en collaboration avec les membres du CA. Certains employés sont revenus au MT Lab et leur engagement commence à s'améliorer avec l'arrivée d'un directeur adjoint, qui travaille activement à renforcer la structure organisationnelle.

En résumé, l'ambiguïté organisationnelle impacte l'efficacité et la motivation des employés. Ainsi, l'engagement des employés.

Tableau 3 – quelques citations démontrant les verbatims codés : ambiguïtés organisationnelles

<p><Fichiers\\1 S> - § 8 références encodées [Couverture 9,46%]</p> <p>Référence 2 - Couverture 1,16%</p> <p>C'est une bonne question parce qu'il n'y a pas beaucoup d'employés qui sont restés, t'sais qui sont encore là. Il y a la personne B qui vient de revenir, mais moi depuis que je suis ici ça ne représente pas un échantillon important, ça fait une semaine que je travaille avec elle. Quand je suis arrivé, il y avait la personne A qui était là, mais il est parti, il y avait Directeur général qui était là. Il y a la personne C qui est aussi relativement nouvelle.</p> <p>Référence 3 - Couverture 1,63%</p> <p>La constante c'est que tu ne peux pas gérer une entreprise en croissance pareil qu'une petite boite startup ou une petite boite de consultation à 4 employés. Tu sais quand tu es rendu comme pas loin de 20, ben tu ne peux plus, tu ne peux plus juste dire à ton employé quoi faire quand que tu y penses. Ça prend une structure qui fait que tu as une vision à moyen terme, et à long terme. Tu peux aller chercher des employés différents, qui sont plus spécialisés, eux... il faut que tu leur donnes qu'est-ce qu'il faut pour travailler, tu ne peux pas juste aller les voir pour leur dire quoi faire. Tu as trop d'employés, tu ne peux pas tous les gérer en même temps.</p> <p>Référence 4 - Couverture 3,24%</p> <p>il y a beaucoup de travail de structure à faire, puis tranquillement pas vite, on passe de la culture qui est beaucoup, tu sais ça toujours été beaucoup le projet de Martin, quoi, mais tranquillement ça va devenir le projet du MT Lab parce qu'il y a tellement de parties prenantes que ce n'est plus juste le projet des 3 personnes dont je parlais au début, c'est devenu un projet qui est financé par 3 – 4, par les gouvernements, ou qui ajoute de grands partenaires tous les mois, c'est là, on est rendu une grosse machine maintenant, il y a beaucoup de voix à écouter, puis aussi chaque année on ajoute de nouveau alumni, je fais rentrer de nouvelles startups dans le pipeline, les nouveaux business qui viennent ce faire incuber qui finissent un programme et quand ils finissent un programme, ils sont toujours un peu accrochés. Il y en a qui réussissent tout de suite et qui partent et qu'on les revoit plus, il y en a qui restent un peu plus longtemps que prévu, il y en a qui ferment, il y en a qui continuent, donc c'est ça. Donc en plus on a l'espace de "coworking" qu'on loue, alors eux sont très présents. Donc c'est ça, chaque année le nombre de parties prenantes grossit et ne diminue pas.</p> <p><Fichiers\\2 S> - § 4 références encodées [Couverture 2,53%]</p> <p>Référence 2 - Couverture 0,41%</p>
--

Mais tes partenaires institutionnels, de type ministère du Tourisme ... moi je les compte aussi dans les partenaires, là, l'approche est peut-être différente un peu ...

3.4.5 – Période de la création de MT Lab

La création est l'une des étapes cruciales dans une organisation. C'est à cette étape où sont définies les bases et les fondations sur lesquelles l'organisation peut se développer. D'après les entrevues avec les différents participants, certains d'entre eux ont vécu l'étape de création de MT Lab. Le but de la création de MT Lab est de développer l'innovation en tourisme à l'image de Welcome City Lab. Les deux laboratoires sont dédiés à l'innovation dans le secteur du tourisme. Les différences entre les deux incubateurs sont culturelles et financières. Culturellement le Welcome City Lab se concentre sur le tourisme urbain et financièrement il se concentre seulement sur des subventions pour les start-ups alors que le MT Lab œuvre dans un domaine plus large incluant le tourisme, la culture et le divertissement. Du côté financier le MT Lab offre un programme de financement de projets sur deux volets, accompagnement stratégique et financement de projets.

Le MT Lab a su adapter le modèle de Welcome City Lab aux besoins et aux opportunités québécoises, et plus précisément montréalaises. Face aux ambiguïtés liées à son inspiration et son adoption d'un modèle étranger français, le MT Lab c'est vu forcé à ajuster son modèle d'affaires au moment de la création vu les différences culturelles entre les pays (le Canada et la France) et aussi du fait des différents partenaires financiers. Le Welcome City Lab se concentre sur les subventions offertes par le programme Paris Innovation Amorçage alors que le MT Lab est subventionné par trois (3) partenaires, dont Tourisme Montréal, l'UQAM, et la ville de Montréal. Le fait que les trois partenaires sont impliqués dans sa création, des ambiguïtés sont apparues qui étaient liées, entre autres, aux

rôles et responsabilités de chacun, au financement et son utilisation, et enfin à la façon de rapporter les indicateurs de performance et leur contenu,

En résumé, le MT Lab à rencontrer des ambiguïtés à la création, ces dernières sont liées au modèle d'affaires, aux partenaires, à la mesure de la performance, et du champ d'action

Tableau 4 – quelques verbatims codés : création/fondation – ambiguïtés liées à la création

<p><Fichiers\\1 S> - § 5 références encodées [Couverture 6,12%]</p> <p>Référence 1 - Couverture 0,49%</p> <p>C'est un peu calqué sur ce qui se faisait au Welcome City Lab en France. Donc, une mission de développement des entreprises culturelles ou touristiques et divertissement. Touristiques surtout.</p> <p>Référence 2 - Couverture 1,16%</p> <p>Il y avait une volonté de beaucoup d'acteurs du tourisme, une volonté... d'acteurs aussi de l'événementiel et culturel de développer un projet. Ces gens-là étaient affiliés à l'UQAM, puis c'est ça. Ils essaient de bâtir un incubateur de tourisme et de culture à Montréal. C'était vraiment ça. C'est à l'époque ou la créativité ... Montréal était vu comme un grand centre de créativité, et il y a eu une envie de partir quelque chose comme ça.</p> <p><Fichiers\\2 S> - § 7 références encodées [Couverture 5,78%]</p> <p>Référence 1 - Couverture 0,19%</p> <p>Je pense que c'était la mission, c'est de développer l'innovation en tourisme.</p> <p>Référence 2 - Couverture 0,17%</p> <p>Donc au départ il y avait une portée très urbaine très, très Montréal</p> <p><Fichiers\\3 S> - § 2 références encodées [Couverture 1,17%]</p> <p>Référence 1 - Couverture 0,42%</p> <p>Moi la perception que j'ai c'est que c'étaient des gens de l'industrie du tourisme : Pierre Paul et Joffroy principalement, qui voulaient créer quelque chose qui amènerait de l'innovation en tourisme un peu leur façon d'amener l'innovation en tourisme.</p>
--

3.4.6 – Période de la croissance de MT Lab

La croissance d'un organisme dépend d'éléments internes et externes. Les éléments internes sont en relation avec son adaptation aux besoins du marché en diversifiant ses produits/services, sa culture, son innovation, ses ressources financières et humaines. Quant aux éléments externes, ils se résument dans le développement de son écosystème, et de son expansion géographique.

Pour notre cas, le MT Lab a connu une croissance significativement rapide depuis sa création. Cette croissance et réussite inattendues ont entraîné des ambiguïtés liées aux objectifs et des partenaires. Les mêmes ambiguïtés vues dans les paragraphes précédents. La croissance demande une adaptation des ressources et de l'organisation structurelle de l'incubateur.

L'idée de l'internationalisation du MT Lab soulève certaines ambiguïtés aussi. Ces derniers sont liés à la langue, aux partenaires, et à la gestion des ressources.

Selon les participants (1S) et (5S) l'internationalisation est un objectif politique du CA. Pour le moment l'idée est à l'état embryonnaire. Le télétravail en quelque sorte à catalyser l'idée d'ouverture à l'international, c'est aussi lui qui a permis au MT Lab d'agrandir son réseau et d'avoir accès aux startups des autres régions que celles de Montréal.

Le participant (5S) affirme que les programmes actuels chez MT Lab sont tous en Français. Pour qu'il y ait une ouverture sur d'autres régions anglophones au Canada, le MT Lab n'aura pas le choix que de développer les programmes en anglais et recruter du personnel compétent qui parle l'anglais. Donc, comme solution de début d'internationalisation, l'ouverture peut être ciblée sur les pays francophones en premiers.

En résumé, les ambiguïtés continuent à se créer dans le parcours de MT Lab qui jusque-là gère bien les paradoxes créés par ces ambiguïtés et réussi malgré tout son parcours entrepreneurial.

Tableau 5 – quelques verbatims codés : croissance de l’organisation – ambiguïtés liée à la croissance de l’organisation

<p><Fichiers\\1 S> - § 7 références encodées [Couverture 12,50%]</p> <p>Référence 7 - Couverture 1,05%</p> <p>Notre programme aujourd’hui est virtuel, avant il n’était pas virtuel, il fallait que tu viennes tous les jours ici pour suivre des cours. Maintenant tout est virtuel parce que j’ai des entreprises partout au Québec maintenant, donc ils ne viennent plus ici. Avant ce n’était que des entreprises de Montréal ou presque. Maintenant je peux me permettre d’aller chercher des entreprises partout dans la province.</p> <p><Fichiers\\4 S> - § 7 références encodées [Couverture 2,98%]</p> <p>Référence 1 - Couverture 0,06%</p> <p>Je pense que là on est en mode croissance.</p> <p>Référence 2 - Couverture 0,54%</p> <p>Puis je trouve que le MT Lab n’en avait pas une parce qu’il était très dépendant de l’énergie des administrateurs qui compensaient pour le manque de ressources. On n’avait pas de directeur général adjoint, on n’avait pas de gens en communication, en ressources humaines, dans tous les domaines qui peuvent supporter une organisation, quand on est trois, on ne peut pas tout faire.</p>
--

3.4.7 – Identité organisationnelle de MT Lab

Comme nous l’avons constaté, le MT Lab a rencontré des ambiguïtés dans différentes phases de son parcours entrepreneurial créant ainsi des tensions paradoxales, depuis sa fondation et tout au long de son développement. Ces ambiguïtés sont d’ordre stratégique, culturel, et organisationnel. Alors, comment ces ambiguïtés peuvent influencer, l’identité organisationnelle de MT Lab? Ces ambiguïtés sont-elles en train de provoquer une transformation identitaire chez le MT Lab?

Nous allons nous baser sur nos entrevues avec les différents participants pour connaître comment le MT Lab s'identifie. Mais avant de répondre aux questions susmentionnées, définissant le concept de l'identité organisationnelle.

Dans les années 1980, le concept d'identité organisationnelle avait été défini comme étant l'ensemble des critères centraux et durables d'une organisation qui la différencie d'autres organisations (Albert & Whetten, 1985; Lejeune & Vas, 2011; Humaira, 2017). D'autres chercheurs ont présenté le concept comme étant fondés sur des idées de stabilité et de continuité (Roberto Gomes Da Silva, 2010). Des recherches plus récentes ont défini le concept comme étant composé de deux principes différents, mais complémentaires, le premier est l'identité déclarée ou affirmée par la haute direction, cette affirmation est décrite dans sa stratégie, sa structure, et sa culture. Le second étant l'identité comprise par les membres de l'organisation, cette compréhension découle des croyances partagées des différents membres de l'organisation (Ravasi & Schultz, 2006; Lejeune & Vas, 2011). L'identité organisationnelle est fluide et dépend de la façon dont les membres de l'organisation l'interprètent (Roberto Gomes Da Silva, 2010). Elle est socialement construite et d'une nature adaptative (Roberto Gomes Da Silva, 2010). Donc il y a une évolution de l'identité organisationnelle dans le temps (Ricard, Motaghi, & Etemad, 2024). Cette évolution doit être synchronisée avec les changements extérieurs et doit être du même niveau. Un niveau équilibré qui lui procure la possibilité de répondre aux différents besoins des partenaires, et de survie. Le participant (2S) a fait référence à cet équilibre dans son discours en le qualifiant d'« adéquation ». Quand cet équilibre est rompu, l'organisation est vouée à l'échec et à la disparition. Donc elle est contrainte de savoir jongler avec toutes les demandes contradictoires externes.

Le MT Lab est dans les premières phases de son cycle de développement. Il est dans sa phase de croissance et d'expansion. Cette phase est caractérisée par un développement de l'organisation dans la taille, et les ressources. C'est durant cette étape que l'organisation veut explorer de nouveaux marchés, de nouveaux produits ou services. Les tensions paradoxales et les ambiguïtés vécues par le MT Lab sont inhérentes à sa croissance et à son développement. Ce sont des éléments suscitant son adaptation à son milieu environnemental.

Le MT Lab rencontre plusieurs ambiguïtés entre autres l'identité, les critères de performance qui sont politisés, une disparité de vision par rapport aux institutions financières, et une vision de croissance (Ricard, Motaghi, & Etemad, 2024).

À la création, le nom de MT Lab était lié à la ville de Montréal d'où l'acronyme MT. Cette idée est considérée comme source d'ambiguïté pour le MT Lab vu que son besoin d'élargir ses horizons au-delà de la zone de Montréal est devenu important pour son développement.

Le financement est influencé par divers facteurs politiques, imposant au MT Lab de mesurer sa performance selon des critères ne découlant pas du terrain (Ricard, Motaghi, & Etemad, 2024).

Le MT Lab se trouve en avance par rapport aux décideurs de subventions en matière d'innovation, cette disparité de compréhension tend à mettre le MT Lab en situation d'ambiguïté et augmenté les tensions paradoxales vécues par ces membres. (Ricard, Motaghi, & Etemad, 2024).

La croissance au-delà de la ville de Montréal est importante à la survie de MT Lab. cette croissance requiert des partenariats, des alliances nouvelles ainsi que des investissements additionnels (Ricard, Motaghi, & Etemad, 2024).

En résumé, l'identité organisationnelle de MT Lab est influencée par plusieurs ambiguïtés, ce qui demande une adaptation et un maintien continu de l'équilibre entre innovation et tradition pour sa survie.

Tableau 6 - quelques verbatims codés : identité organisationnelle

<p><Fichiers\\1 S> - § 2 références encodées [Couverture 2,35%]</p> <p>Référence 1 - Couverture 0,63%</p> <p>Les gens à travers le monde parlent de nous à cause de la créativité puis du fait que Montréal est une destination avec des festivals et de la culture de l'événement, donc nous il faut qu'on mette en valeur cette créativité et cette innovation.</p>
<p><Fichiers\\2 S> - § 6 références encodées [Couverture 3,92%]</p> <p>Référence 3 - Couverture 0,24%</p> <p>Parce que pour moi ce n'est tellement pas montréalais, l'industrie touristique, je la vois régionale.</p>
<p><Fichiers\\3 S> - § 4 références encodées [Couverture 2,48%]</p> <p>Référence 1 - Couverture 1,00%</p> <p>Susciter l'innovation en tourisme et culture et divertissement. C'est notre mission... susciter l'innovation ça veut dire rentrer l'innovation dans le domaine du tourisme. ... Contrairement aux autres incubateurs, nous sommes nés de l'industrie, nous ne sommes pas nés des startups Donc on est parti de l'inverse de beaucoup d'autres incubateurs.</p>

3.4.8 – Analyse descriptive des données

Ce paragraphe fournit une analyse des différentes données collectées et traitées dans Nvivo, à partir des entrevues semi-dirigées. Nous observons selon les données que les différents participants parlent davantage des tensions créées par les ambiguïtés

stratégiques. Ce qui peut dire que ces dernières ont un impact plus marqué par rapport aux autres types d'ambiguïté. L'ambiguïté organisationnelle et culturelle vient en deuxième position, avec un impact sensiblement similaire (figure 3).

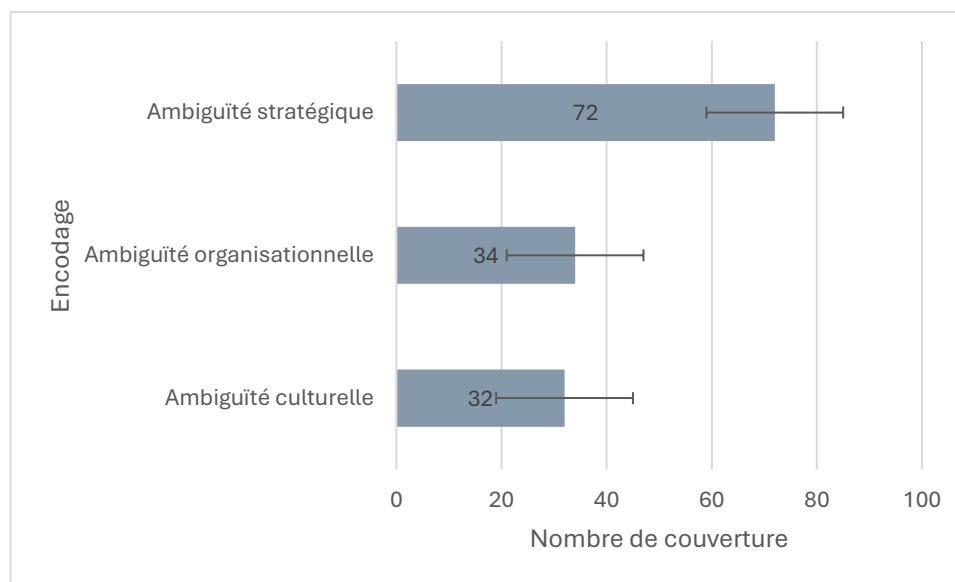


Figure 3 – nombre de couverture des codes liés aux ambiguïtés

En comparant les données en relation avec les différents types d'ambiguïté, provenant des différents participants, nous remarquons que presque tous les participants mettent en avant les questions en relation avec la stratégie comme premier sujet de préoccupation (figure 4). Ce qui nous démontre que les différents participants considèrent l'ambiguïté stratégique comme leur principale source de tension. Dans la même figure (figure 4) on remarque que le participant (3S) considère que les tensions sont plus ressenties à travers les ambiguïtés organisationnelles que les stratégiques, ceci peut être expliqué par le rôle et le rang qu'occupe le participant dans l'organisation. Le participant (1S) donne plus d'intérêt aux tensions émanant des ambiguïtés culturelles que des ambiguïtés organisationnelles à la différence des autres participants, ceci peut être expliqué aussi par le rôle et le rang qu'occupe le participant dans l'organisation. On pourra conclure de ce

diagramme que les gestionnaires sont plus impactés par les ambiguïtés d'ordre organisationnel que les employés. Ces derniers sont plus touchés plutôt par les tensions issues d'ambiguïtés d'ordre culturel, qu'organisationnel. De plus, qu'ils soient gestionnaires, employés ou partenaires d'affaires, ils ressentent plus l'impact créé par les tensions découlant des ambiguïtés stratégiques, ce qui confirme les données du diagramme de la figure 3.

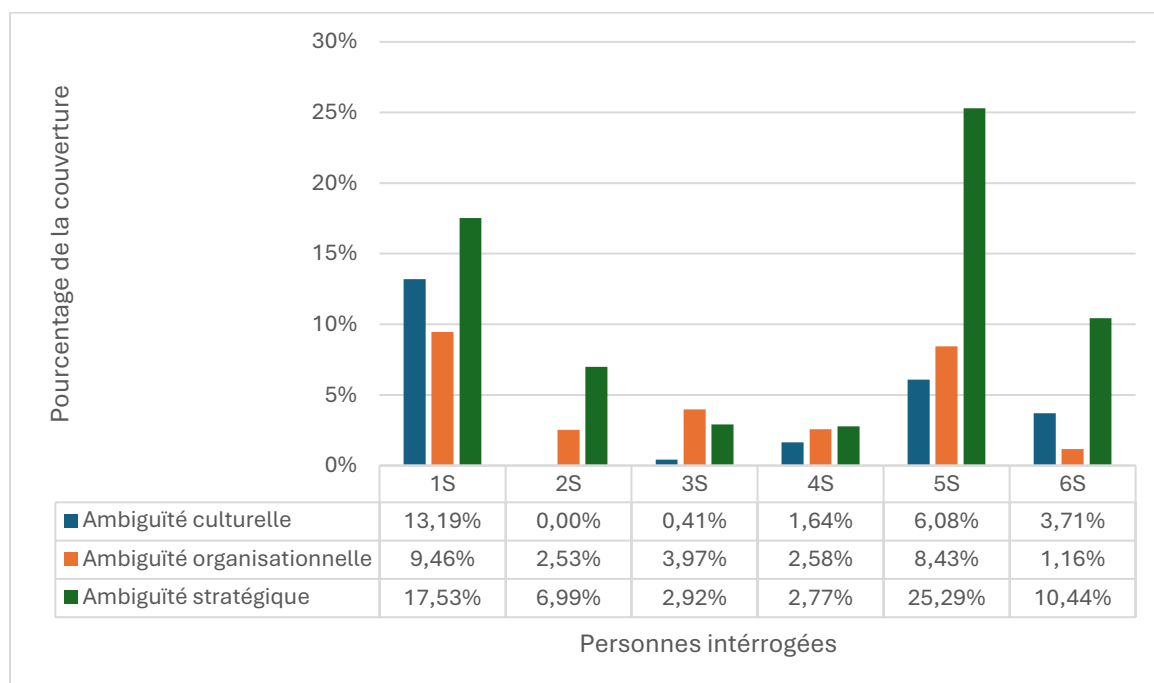


Figure 4 – pourcentage de la couverture en fonction des codes liés aux ambiguïtés par personne interrogée

Dans notre démarche de recherche, nous n'avons pas juste identifié les trois concepts d'ambiguïté, mais les entrevues nous ont permis de déterminer deux phases cruciales dans le parcours entrepreneurial du MT Lab, et qui sont : La phase de création ou fondation et la phase de croissance, de plus à ces deux phases identifiées il y un élément qui se répétait dans toutes les entrevues et qui est interrelié avec tous les autres éléments codifiés.

Dans le graphique de la figure 5, nous observons que cinq participants mentionnaient la phase de croissance pour une couverture de 31 fois, alors que la phase de croissance était mentionnée par les six participants pour une couverture de 23 fois. Ceci pourrait être dû au fait que les entrevues étaient effectuées durant la période de croissance et que la période de création n'était vécue que par certaines personnes interrogées. Quatre personnes sont concernées par l'identité de l'organisation avec une couverture de 16 fois, ces participants sont tous des employés de MT Lab.

Exemple de discours référant à l'identité organisationnelle :

« ...parce que pour moi ce n'est tellement pas montréalais, l'industrie touristique je la vois régionale ». <Fichiers\2 S> - § 6 références encodées [Couverture 3,92%], référence 3 - Couverture 0,24%

« Le MT Lab est un lieu de rencontre, un lieu d'innovation, un lieu pour trouver des solutions à leurs besoins ». <Fichiers\2 S> - § 6 références 5 encodées [Couverture 0,24%].

La figure 6, nous permet de comparer les données provenant des différents participants en relation avec les deux phases du cycle entrepreneurial tout en incluant l'identité organisationnelle. Nous remarquons que la croissance est le résultat le plus élevé chez les différents participants. Dans l'entrevue avec le participant (3S) nous n'avons pas pu distinguer dans son discours aucune mention de la croissance.

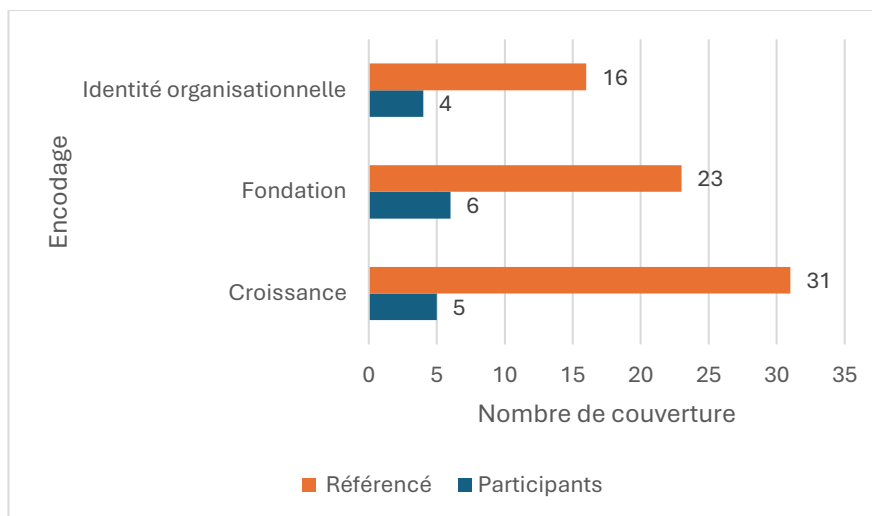


Figure 5 – nombre de couverture des codes organisationnels

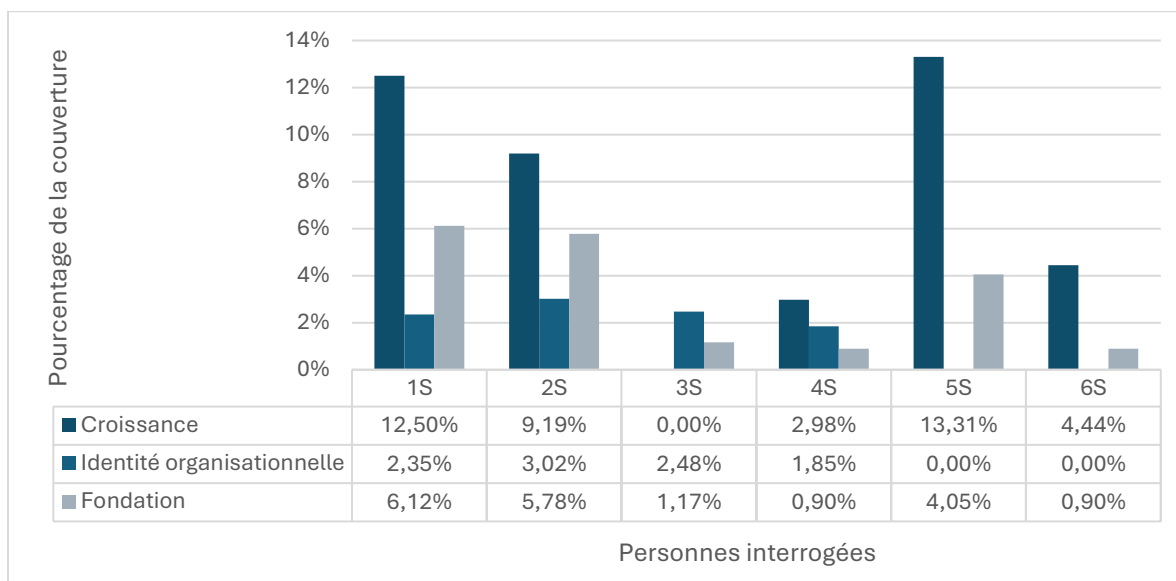


Figure 6 – Pourcentage de la couverture en fonction des codes organisationnels par personne interrogée

La figure 7, représente un modèle conceptuel des différentes ambiguïtés : stratégique, organisationnelle et culturelle au sein de MT Lab et leurs impacts sur les participants. Nous observant que l'ambiguïté organisationnelle est au centre et connecte les deux autres ambiguïtés (la culturelle et la stratégique). Les nœuds représentent les tensions rattachées aux ambiguïtés et qui les lient avec les participants (1S, 2 S, 3 S, 4 S, 5 S et 6 S).

Le diagramme (figure 8) met en relief les connexions entre les différentes sources d'ambiguïtés. Il est clair que tous les participants sont d'accord sur le fait qu'il y a des tensions paradoxales générées par les ambiguïtés stratégiques et qui sont liées aux choix stratégiques et à la vision. L'ambiguïté organisationnelle est liée aux incertitudes structurelles, aux rôles, et aux processus organisationnels. La culture est un point aperçu aussi comme source d'ambiguïté et nous pouvons dire que ce serait une conséquence des tensions créée par les ambiguïtés stratégiques.

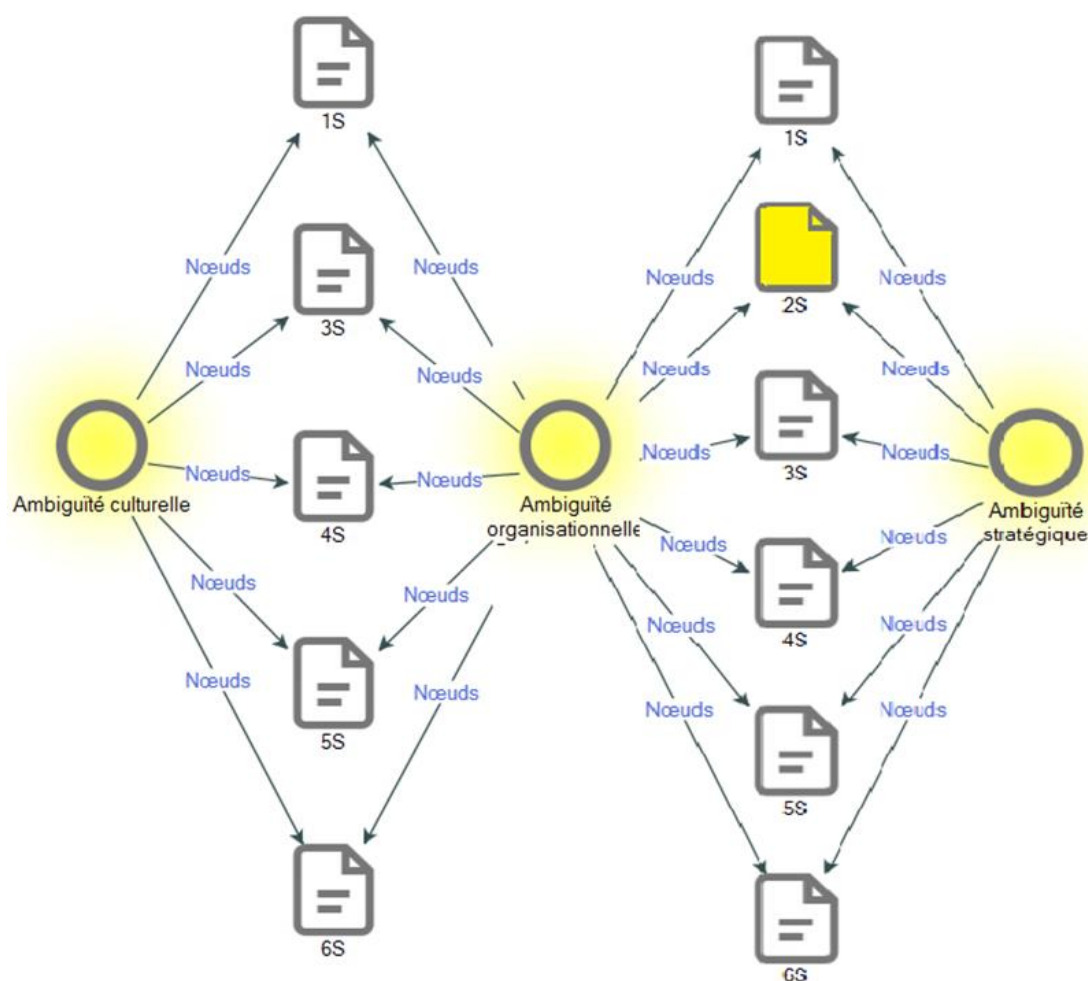


Figure 7 – diagramme de comparaison entre les différents codes d'ambiguïté mentionnés durant les entretiens entre les différents participants

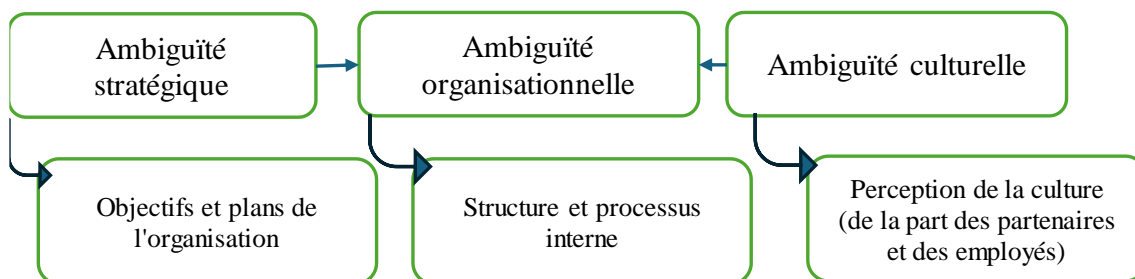


Figure 8 -Simplification du modèle conceptuel sur les ambiguïtés

La figure 9, représente un modèle conceptuel des différentes phases incluant l'identité organisationnelle de MT Lab. Le digramme nous permet de comparer les différents éléments, et nous permet aussi de voir que les mêmes personnes qui sont préoccupées par l'identité organisationnelle sont les mêmes qui parlent de la création de MT Lab. Pareillement pour la croissance et création.

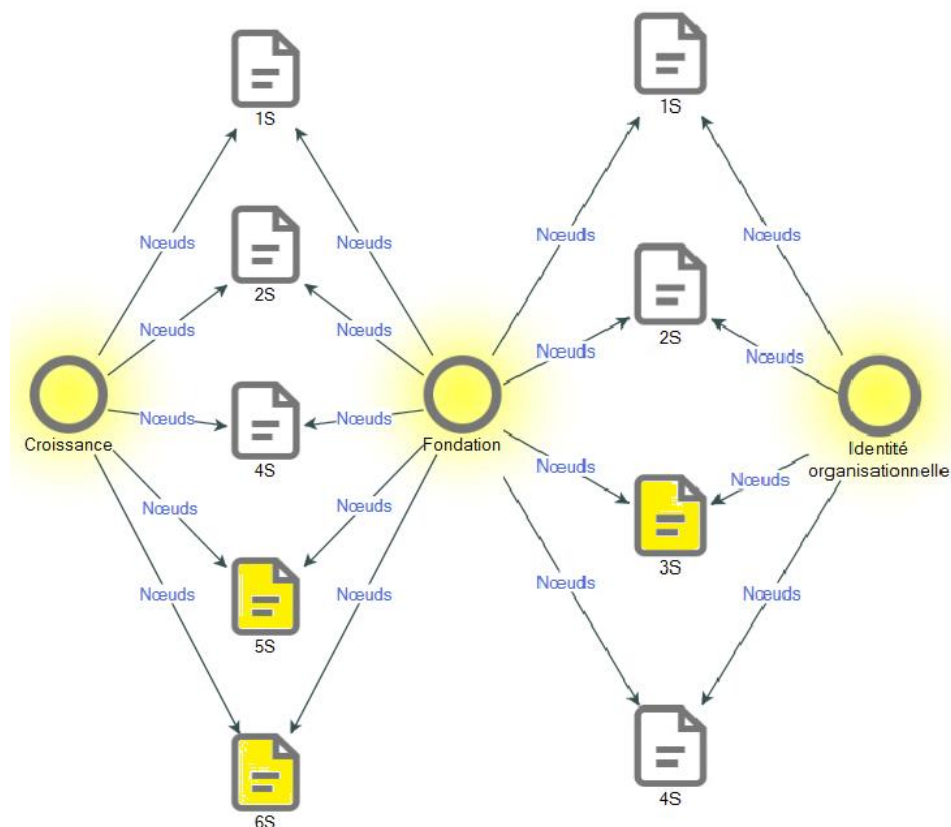


Figure 9 – diagramme de comparaison entre les codes en relation avec le MT Lab mentionné durant les entretiens par les différents participants

D'après le schéma (figure 10) il y a une mise en évidence d'une relation d'interdépendance entre les ambiguïtés stratégiques, organisationnelles et culturelles et l'identité organisationnelle. Nous pouvons dire que les ambiguïtés ont des effets ambivalents, elles peuvent être à la fois un atout et une faiblesse en fonction de la manière dont l'organisation gère ces incertitudes.

Dans le diagramme de la figure 9 nous observant que 4 participants seulement sont concernés par l'identité organisationnelle du MT Lab cela est tout à fait normal, car ceci dépend de leur rang dans l'organisation, autrement dit s'il s'agit d'un employé, d'un dirigeant, ou une partie prenante externe à MT Lab. Cinq (5) des six (6) participants mettent en relief la relation entre la phase de création et la phase de croissance et ce sont les mêmes participants qui évoquent ces deux phases du cycle entrepreneuriales.

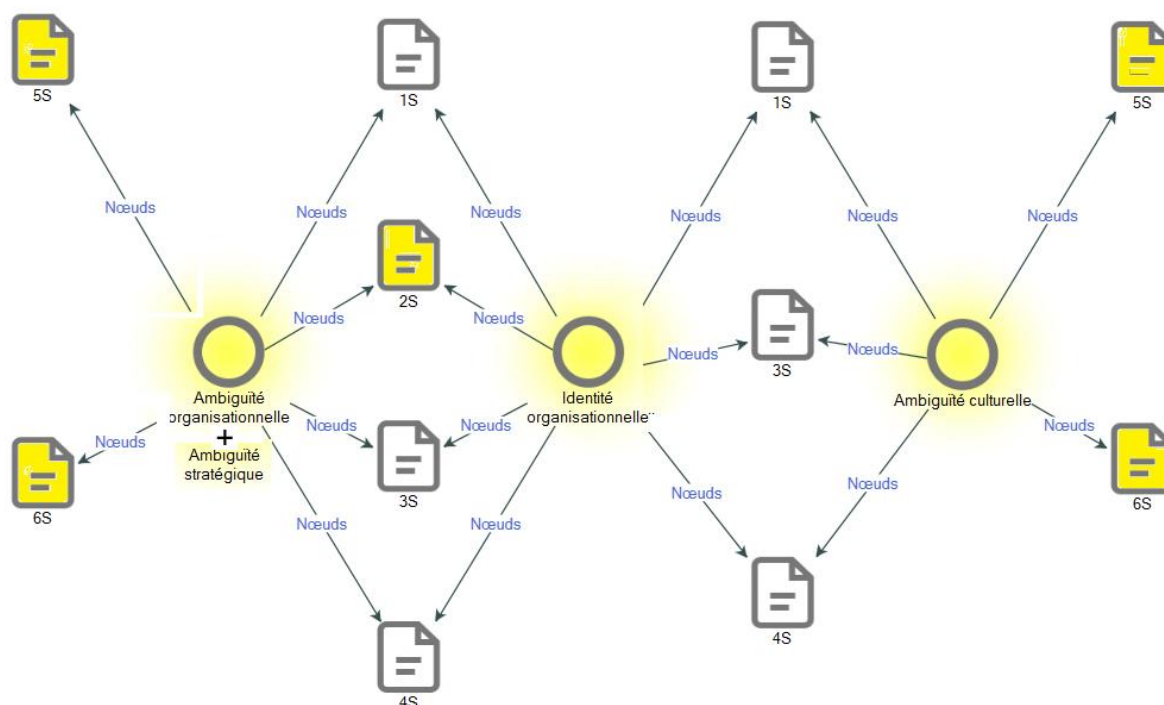


Figure 10 – diagramme relationnel entre les ambiguïtés et l'identité organisationnelle

Chapitre 4. Discussion et limitations

L'objectif principal de cette étude est d'explorer et de décrire les différentes tensions paradoxales et les ambiguïtés sourdant des demandes contradictoires dans la réalité empirique de l'incubateur sectoriel MT Lab qui œuvre dans le tourisme, de la culture et du divertissement, et ce en mettant en exergue le rôle des parties prenantes dans la création de ces tensions. Afin d'acquérir une compréhension plus approfondie de la situation, des entrevues semi-dirigées avec différents individus ayant vécu les tensions en question ont été utilisées pour mettre en lumière ces ambiguïtés. Cette technique de collecte de données facilite l'émergence de nouvelles connaissances. En outre, nous nous sommes inspirés de la méthode de Gioia pour l'analyse des données découlant des entretiens semi-dirigés. En effet, la méthode de Gioia est une méthode de recherche inductive rigoureuse adaptée à notre étude.

La revue de littérature est développée autour des deux axes principaux : 1- les paradoxes organisationnels et les demandes institutionnelles, 2- l'impact des tensions paradoxales sur l'organisation. Nous couvrons aussi le thème relatif aux incubateurs d'entreprises et plus spécifiquement l'incubateur et le MT Lab enfin c'est pour enrichir notre étude que nous avons donné un aperçu sur la méthode de Gioia.

Notre étude qualitative nous a permis d'établir une relation entre les demandes contradictoires des parties prenantes et les ambiguïtés créées. Nous avons identifié trois types d'ambiguïté: stratégique, organisationnelle, et culturelle. Ces ambiguïtés sont interreliées et influencent l'identité organisationnelle de l'entreprise, amenant l'entreprise à adopter une stratégie hybride qui lui permet d'attirer et fidéliser les grands partenaires grâce à l'introduction d'un choix diversifié de startups et la présentation d'idées innovantes

adaptée à chaque partenaire. Ceci permet à l'organisation de rester innovante et compétitives, assurant surtout son développement.

Certains participants, comme les participants (2 S) et (S 3), déclarent que le maillage est un facteur essentiel à la réussite du MT Lab, ainsi que son niveau d'innovation par rapport à ses partenaires.

« Si le MT Lab n'était pas capable de faire un maillage entre partenaire ou industrie et solutions provenant des startups ...Il n'y en aurait pas de succès. » <Fichiers\\2 S> - références 1 encodée [Couverture 0,38%]

« C'est un rôle qui est complexe parce que d'un côté les P3 nous chargent pour les aider à mieux décerner notre mission, parce qu'eux-mêmes ne savent pas trop... Parce qu'ils ne connaissent pas trop l'innovation. » <Fichiers\\3 S> - référence 7 - Couverture 0,55%

Les résultats de l'étude montrent que les phases les plus marquantes du cycle entrepreneurial de MT Lab sont la phase de création et la phase de croissance. Comme nous l'avons vu dans la littérature, les ambiguïtés apparaissent au fur et à mesure que l'organisme évolue dans son cycle (Mamavi & Zerbib, 2021). Nous observons que les participants ressentent plus de tensions durant la phase de croissance vu la demande grandissante des partenaires pour se conformer aux méthodes d'évaluation des compétences imposées et qui ne s'appliquent pas nécessairement au cas de notre incubateur. En revanche, il est difficile de classer les ambiguïtés sur une ligne de temps parallèle aux phases entrepreneuriales de l'incubateur, considérons que ces ambiguïtés sont interreliées et ne sont pas créées dans un ordre bien déterminé.

Les résultats de notre étude démontrent que les ambiguïtés sont créées par les différentes tensions paradoxales exercées sur l'organisation représentée dans notre étude de cas par l'incubateur le MT Lab.

Les gestionnaires ainsi que les employés répondent bien aux tensions créées, en acceptant les diverses ambiguïtés et en s'y accommodant. Cependant, en nous basant sur la littérature, nous avons classé et groupé les entrevues selon une codification thématique, que nous avons ordonnancée avec le logiciel NVivo afin de créer une topographie visuelle liant les ambiguïtés avec les deux phases du cycle entrepreneurial de MT Lab et avec son identité organisationnelle.

Malgré notre méthodologie rigoureuse, notre étude n'est pas sans limites. Dans notre étude, la taille de l'échantillon utilisée est de six personnes choisies, ce qui peut paraître non représentatif du point de vue statistique. La limite est référée donc à la validité de la méthode. De plus, la durée consacrée à l'étude est très courte vu que c'est un essai et nous n'avons pas assez de temps pour suivre l'incubateur le MT Lab tout au long de sa croissance afin de voir comment il arrivera à gérer toutes ces ambiguïtés et quelles sont les solutions innovantes il adaptera. Il ne faut pas oublier que le MT Lab est une organisation jeune en développement. Donc nous pouvons considérer que la limite temporelle est une deuxième limite à l'étude.

Malgré ces limites, l'étude de notre cas nous apporte une base empirique sur les observations des tensions paradoxales créées par les demandes contradictoires, et nous procure des preuves à l'appui des concepts étudiés. En dépit, du nombre réduit des participants, chacun d'eux représentait une partie prenante (interne ou externe de MT Lab).

Nous ne pouvons pas généraliser les résultats obtenus à tous les incubateurs à la suite de l'étude d'un seul incubateur. Pour valider les concepts identifiés dans notre étude, il est recommandé pour les recherches futures de répéter la recherche auprès d'autres

incubateurs dans un contexte entrepreneurial similaire au MT Lab tout en augmentant le nombre de participants.

Le prochain chapitre est la conclusion de la présente étude et présente un résumé ainsi que les éléments clés de cet essai.

Chapitre 5. Conclusion

En conclusion, plusieurs tensions paradoxales peuvent émerger des demandes contradictoires des différentes parties prenantes d'une organisation. Ces tensions peuvent apparaître tout au long du cycle de vie de cette organisation (Mamavi & Zerbib, 2021). Les ambiguïtés rencontrées peuvent être de différents plans : organisationnel, stratégique, et/ou culturel (Mamavi & Zerbib, 2021). L'organisation peut assurer sa pérennité ou se vouer à la disparition, tout dépendamment de comment elle abordera ces ambiguïtés (Mamavi & Zerbib, 2021; Calic & Hélie, 2018).

Les résultats de l'étude démontrent que l'identité organisationnelle est au centre des préoccupations des participants. Elle est aussi un des éléments impactés par les ambiguïtés. Ces derniers contribuent de près à son évolution de la création à la croissance.

Ce qui distingue cette étude est que l'UQAM fait partie des parties prenantes de l'incubateur étudié : le MT Lab. ce qui a facilité la collecte des données et la collaboration des différents participants à l'étude.

Notre stratégie de collecte des données repose sur des données qualitatives, ayant pour source les entrevues semi-dirigées. Nous nous sommes inspirés de la méthode de Gioia dans l'analyse des données et nous avons utilisé le logiciel Nvivo pour la codification.

Notre étude est limitée par le nombre réduit de participants (six participants) et par la durée de l'étude qui ne se prolonge pas sur tout le cycle de vie de l'entreprise.

Finalement, vu que l'étude concerne juste un seul incubateur, il serait pertinent de refaire l'étude sur d'autres incubateurs afin de pouvoir généraliser les résultats de cette étude.

Références

- Abdallah, C., & Langley, A. (2014). The Double Edge of Ambiguity in Strategic Planning. *Journal of Management Studies*, 51(2), 235-264. Récupéré sur <https://doi.org/10.1111/joms.12002>
- Albert, P., Bernasconi, M., & Gaynor, L. (2002, avril). Les incubateurs: Émergence d'une nouvelle industrie. 1-96. Nice Côte d'Azur, Alpes-Maritimes, Provence-Alpes-Côte d'Azur. Récupéré sur <https://www.gisnt.org/pdf/incubateurs.pdf>
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7(1985), 263-295.
- Albert, S., Ashforth, B., & Dutton, J. (2000). Organizational identity and identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *The Academy of Management Review*, 25(1), 13-17. Récupéré sur <https://www.jstor.org/stable/259260>
- Bednarek, R., Paroutis, S., & Sillince, J. (2016). Transcendence through Rhetorical Practices: Responding to Paradox in the Science Sector. *Organization Studies*, 1-25. doi:10.1177/0170840616655486
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. London: Penguin Books.
- Bollecker, G., & Nobre, T. (2016). Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité: une étude de cas. *Recherches en Sciences de Gestion*, 113, 43-62. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/resg.113.0043>
- Calic, G., & Hélie, S. (2018). Creative Sparks or Paralysis Traps? The Effects of Contradictions on Creative Processing and Creative Products. *Frontiers in Psychology*, 9. Récupéré sur doi.10.3389/fpsyg.2018.01489
- Casanova, A. (2017). Culture, histoire humaine. *La Pensée*, 4(392), 8-22. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/lp.392.0008>
- Djabi, M., & Chanlat, J.-F. (2014). L'identification à l'organisation en contexte de changement. *Revue française de gestion*, 1(238), 33-58. Récupéré sur <https://doi.org/10.3166/RFG.238.33-57>
- Elabbadi, B. (2013). *Les positionnements épistémologiques et Outils méthodologiques (Mémoire de maîtrise)*. École Nationale de Commerce et de Gestion, Tanger.
- Fayet, H. (2024). Guerre en Ukraine: c'est quoi le concept d'ambiguïté stratégique? *Institut française des relations internationales*. Récupéré sur <https://www.ifri.org/fr/espace-media/lifri-medias/guerre-ukraine-cest-quoi-concept-dambiguite-strategique>
- Fielding, N., & Thomas, H. (2008). *Qualitative interviewing*. in N. Gilbert (Ed.), *Researching Social Life (3rd ed., pp. 123-144)*. SAGE Publications.

- Garcias, F., Dalmaso, C., & Sardas, J. (2015). Tensions paradoxales autour des apprentissages : exploration, exploitation et apprentissage d'exploitation. *M@n@gement*, 18, 156-178. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/mana.182.0156>
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. Récupéré sur <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Guedri, Z., Hussler, C., & Loubaresse, É. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s). *Revue française de gestion*(240), 13-28. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue--2014-3-page-13.htm>
- Hachett, S., & Dilts, D. (2004). A systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55-82. Récupéré sur <https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011181.11952.0f>
- Hassan, M. (2024, mars 25). *Qualitative Research – Methods, Analysis Types and Guide*. Récupéré sur <https://researchmethod.net>: <https://researchmethod.net/qualitative-research/>
- Humaira, M. (2017). Organizational Identity: An Ambiguous Concept in Practical Terms. *Adm. Sci.*, 7(3), 28. Récupéré sur <https://doi.org/10.3390/admsci7030028>
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *102*, 23-34. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>
- Innovation, S. a. (2017). *Improving performance measurement and data collection of business accelerators and incubators*. Récupéré sur <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/accelerateurs-incubateurs-dentreprises/document-discussion>
- international, P. (s.d.). Le management par Henry Ford, en 14 citations. Récupéré sur <https://www.procadres.com/blog-management-de-transition/revue-de-presse-fr/le-management-par-henry-ford-en-14-citations/>
- Jason, J. (2013). Navigation Pardo as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organisations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159. Récupéré sur <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772>
- Lejeune, C., & Vas, A. (2011). Identité, changement et proximité organisationnelle: Une étude comparée d'écoles de gestion européennes. *Revue française de gestion*, 213, 171-187.
- Lewis, M. (2000). Exploring Paradox : Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lüscher , L., & Lewis, M. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking : Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.
- Magnani, G., & Gioia, D. (2023). Using the Gioia Methodology in international business and entrepreneurship research. *International Business Review*, 32(2), 1-22. doi:org/10.1016/j.ibusrev.2022.102097

- Mamavi, O., & Zerbib, R. (2021, octobre 20). Comment gérer les paradoxes. France: Harvard Business Review France. Récupéré sur <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/10/40070-comment-gerer-les-paradoxes/>
- Ministère de l'Économie, d. l. (s.d.). *Appui au développement de l'entrepreneuriat*. Récupéré sur <https://www.quebec.ca/entreprises-et-travailleurs-autonomes/aide-financiere/developpement-economique/projets/entrepreneuriat>
- Ministère de l'Économie, d. l. (s.d.). *Incubateurs d'entreprises technologiques*. Récupéré sur <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/intervenants-du-milieu/incubateurs-dentreprises-technologiques>
- Miron-Spektor, E., Gino, F., & Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational behavior and human decision processes*, 116, 229-240. doi:10.1016/j.obhdp.2011.03.006
- Mohan, V., & Chinchwadkar, R. (2022). Technology Business Incubation: A Literature Review and Gaps. *International Journal of Global Business and Competitiveness: A Journal of Global Institute of Flexible Systems Management*, 17(1), 53–63. doi:org/10.1007/s42943-022-00048-w
- MTLab. (2017). *Rapport annuel - 2016 - 17*. Montréal: MT Lab.
- Olivier, D., & Roos, J. (2006). Créativité et identité organisationnelle. *Revue Française de gestion*, 2(161), 139-153. Récupéré sur <https://doi.org/10.3166/rfg.161.139-154>
- Pesqueux, Y. (2020). Culture et organisation: l'ambiguïté de la notion de culture. *Hal.science*, 1-31. Récupéré sur <https://shs.hal.science/halshs-02835478v1>
- Phan, p., Siegel, D., & Wright, M. (2005). Science parks and incubators: Observations, synthesis, and future research. *Journal of Business Venturing*, 20, 165-182.
- Poole, M., & Van De Ven, A. (1989). Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562-578.
- Proietti, C. (2018). Paradox (GP), dans Maxime Kritanek (dir.). *Encyclopédie Philosophique*, consulté en 2024. Récupéré sur <https://encyclo-philos.fr/paradoxe-gp>
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance* (Vol. 22). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats : exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Répertoire - Accélérateurs et incubateurs*. (2023, Octobre). Récupéré sur Info Entrepreneurs: <https://www.infoentrepreneurs.org/fr/repertoire---accelerateurs-et-incubateurs/>
- Ricard, J., Motaghi, H., & Etemad, H. (2024). Essor et facteurs de succès du MT Lab : les tensions stratégiques et le rôle paradoxal des parties jouent dans le développement stratégique. *Organisations et territoires, Édition spéciale*, 20.

- Roberto Gomes Da Silva, J. (2010). La dynamique identitaire entre organisations et individus: Le cas de cinq organisations brésiliennes. *Revue française de gestion*, 203, 185-204. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue--2010-4-page-185.htm>
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research methods for business students* (éd. Seventh edition). Person Education.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. Récupéré sur <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Smith, W., & Tushman, M. (2005). Managing strategic contradictions : A top Management Model for managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536.
- Urasadettan, J. (2014). Les ambiguïtés de langage comme le reflet de l'ambiguïté culturelle : une dimension oubliée par les études consacrées aux cultures organisationnelles ? *Gérer et comprendre*, 2(116), 81-91.
- Vas, A., & Guilmont, N. (2017). Paradoxes et changement organisationnel : les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires. *Management & Prospective*, 34, 381-410. [doi:org/10.3917/g2000.345.0381](https://doi.org/10.3917/g2000.345.0381)
- Weber, P., & Weber, J. (2001). Changes in employee perceptions during organisational change. *Leadership and Organisation Development Journal*, 22(6), 291-300.

Annexe 1 : Guide d'entrevue semi-dirigé⁷

Au début des entrevues, il y a une présentation des objectifs de l'entrevue, et des points importants en relation avec l'éthique de la recherche.

Q1: quel est votre rôle chez MT Lab?

Q2: quelle est la mission de MT Lab à la création? Et est-ce qu'elle a changé dans le temps?

Q3: quelles sont les principales raisons, ou forces qui ont motivé le développement du MT Lab?

Q4: la date de création de MT Lab?

Q5: qu'elles sont les parties prenantes d'impliquées à la création du MT Lab?

Q6: qu'elles étaient les obstacles principaux à la création de MT Lab?

Q7: comment les employés décriraient-ils le MT Lab?

Q8: comment les partenaires institutionnels décriraient-ils le MT Lab?

Q9: comment les grands partenaires décriraient-ils le Mt Lab?

Q10: est-ce que la vision des grands partenaires a évolué dans le temps?

Q11: est-ce que la vision des employés a évolué dans le temps?

Q12: comment les incubés décriraient le MT Lab?

Q13: comment vous décrirait le MT Lab?

Q14: d'un point de vue de performance, selon vous comment la notion du succès est-elle évaluée?

Q15: est-ce que les subventions et le financement sont les raisons qui vous forcent à avoir des critères de rendement? C'est-à-dire ceux qui vous imposent comment mesurer votre succès?

Q16: pourriez-vous imaginer de nouvelles manières de rencontrer les besoins des parties prenantes, de commercialiser les projets ou compétences du MT lab?

⁷ Préparé par Julie Ricard en 2022

Annexe 2 : Codification utilisée

Ambiguïté culturelle : c'est l'ambiguïté liée à la culture de l'organisation.

Ambiguïté organisationnelle : c'est l'ambiguïté liée à la structure organisationnelle

Ambiguïté stratégique : c'est l'ambiguïté liée à la stratégie de l'organisation

Identité organisationnelle : fait référence à l'ensemble des éléments caractérisant l'organisation telle que la vision, les valeurs, les orientations spécifiques à l'organisation.

La création : représente les débuts de l'entreprise, le besoin et les services auxquels elle répond.

La croissance : est la phase de développement de l'entreprise. C'est une période où l'organisation cherche à augmenter son chiffre d'affaires en diversifiant ses produits et services, cibler de nouveaux marchés, et avoir de nouveaux partenaires, tout en mobilisant ses ressources internes.