

HEC MONTRÉAL

**Les enjeux stratégiques des organisations hybrides :
Mise en perspective de l'ambidextrie organisationnelle en contexte social et commercial**

par

Augustine Hermans

**Sciences de la gestion
Entrepreneuriat & Innovation**

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

Avril 2024
© Augustine Hermans, 2024

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 05 juin 2023

À l'attention de : Jean-François Harvey, Département d'entrepreneuriat et innovation, HEC Montréal

Cochercheurs : Audrey Bélanger; Taylor Mackay; Augustine Hermans

Projet # : 2019-3122

Titre du projet : Irons in the Fire: Playing the Option Game to Probe Nascent Industries

Financement : CRSH et Professorship (R2689; R2881)

Bonjour,

Pour donner suite à l'évaluation de votre formulaire F8 - Modification de projet, le CER de HEC Montréal vous informe de sa décision :

Les modifications ont été approuvées et notées au dossier. Le certificat actuel demeure valide jusqu'au prochain renouvellement.

Date d'approbation du projet : 18 octobre 2018

Date d'échéance du certificat : 01 octobre 2023

En vous remerciant cordialement,

Le CER de HEC Montréal

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 07 septembre 2023

À l'attention de : Jean-François Harvey, Professeur adjoint, HEC Montréal

Projet # 2019-3122

Titre : Irons in the Fire: Playing the Option Game to Probe Nascent Industries

Source de financement : CRSH (33 153 300 29 R2881)

Bonjour,

Pour donner suite à votre demande de renouvellement, le certificat d'approbation éthique pour le présent projet a été renouvelé en date du 01 octobre 2023. **Ce certificat est valide jusqu'au 01 octobre 2024.**

Vous devez donc, avant cette date, obtenir le renouvellement de votre approbation éthique à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications importantes sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet*.

Prenez également note que tout nouveau membre de votre équipe de recherche devra signer le formulaire d'engagement de confidentialité et que celui-ci devra nous être transmis lors de votre demande de renouvellement.

Lorsque votre projet est terminé, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet (ou F9a - Fin de projet étudiant sous l'égide d'un autre chercheur)*, selon le cas. **Les étudiants doivent remplir un formulaire F9 afin de recevoir l'attestation d'approbation éthique nécessaire au dépôt de leur thèse/mémoire/projet supervisé.**

Nous vous souhaitons bon succès dans la poursuite de votre recherche.

Cordialement,

Le CER de HEC Montréal

RENOUVELLEMENT DE L'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2019-3122

Titre du projet de recherche : Irons in the Fire: Playing the Option Game to Probe Nascent Industries

Chercheur principal : Jean-François Harvey, Professeur adjoint, Département d'entrepreneuriat et innovation, HEC Montréal

Cochercheurs : Audrey Bélanger; Taylor Mackay; Augustine Hermans

Date d'approbation du projet : 18 octobre 2018

Date d'entrée en vigueur du certificat : 01 octobre 2023

Date d'échéance du certificat : 01 octobre 2024



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2023-09-07 à 14:57

Résumé

Ce mémoire s'intéresse aux enjeux stratégiques des entreprises sociales. Également dénommées organisations « hybrides » en théorie organisationnelle, celles-ci renvoient aux structures d'affaires poursuivant conjointement la rentabilité financière et une mission sociale. L'objectif est de mieux comprendre les démarches stratégiques mises en place par les gestionnaires de ce type de structure en faisant référence à la théorie de l'ambidextrie organisationnelle, qui renvoie à la pratique simultanée et pondérée de l'exploitation et de l'exploration. Concrètement, le but est de comprendre si les entreprises sociales pratiquent également l'ambidextrie organisationnelle pour assurer leur pérennité, de quelle manière, et en quoi cela rejoint les pratiques des organisations ayant une visée unique de profit.

Sur fondement de onze entrevues semi-dirigées conduites auprès de gestionnaires d'entreprises sociales, il apparaît que ceux-ci font preuve d'ambidextrie organisationnelle suivant des modalités structurelles qui peuvent varier. Alors que les activités d'exploitation et d'exploration visent uniquement la rentabilité en contexte commercial, il apparaît qu'en contexte social chacune d'elles semble concourir à la rentabilité et à la mission sociale de l'organisation et que dans ce contexte particulier, l'exploitation et l'exploration semblent se compléter mutuellement. Les aspects de rentabilité et de mission sociale propres semblent étroitement corrélés également en contexte d'ambidextrie, la rentabilité permettant d'accroître l'impact social généré par l'organisation, et la mission sociale pouvant encourager le nombre de transactions commerciales réalisées. Sur fondement de ces constats, différentes implications théoriques, managériales et institutionnelles sont formulées, ainsi que de potentielles voies futures de recherche.

Mots clés : entreprise sociale, hybridité organisationnelle, apprentissage organisationnel, ambidextrie organisationnelle, exploitation, exploration, analyse de contenu.

Table des matières

<i>Résumé</i>	<i>vii</i>
<i>Liste des Annexes</i>	<i>xi</i>
<i>Liste des Figures</i>	<i>xi</i>
<i>Remerciements</i>	<i>xii</i>
<i>Introduction</i>	1
<i>Chapitre 1. Revue de la littérature</i>	3
Section 1. Entrepreneuriat social	3
1. Construction « parapluie » de l’entrepreneuriat social	3
2. Définitions.....	4
3. Mission sociale.....	5
4. Génération de profits.....	6
Section 2. Hybridité organisationnelle caractérisant l’entreprise sociale	6
1. Notion d’hybridité.....	7
2. Enjeux organisationnels liés à l’hybridité.....	8
2.1. Tensions internes	8
2.2. Risque de <i>mission drift</i>	9
3. Stratégies organisationnelles dans l’entrepreneuriat social	9
Section 3. Apprentissage organisationnel	10
1. Sélection vs Adaptation.....	11
2. Capacités dynamiques.....	11
3. Ambidextrie organisationnelle.....	12
3.1. Étude de James G. March	12
3.2. Apports de Charles A. O’Reilly III et Michael L. Tushman	13
Section 4. Mise en perspective	15
Section 4. Cadre d’analyse et objectifs de recherche	17
<i>Chapitre 2. Méthodologie</i>	19
Section 1. Démarche qualitative	19
Section 2. Validation du modèle d’analyse	20
Section 3. Terrain de recherche	21
1. Entreprises sociales	21
2. Structure organisationnelle & performance	22
3. Localisation géographique	23
Section 4. Méthode de collecte des données	23
Section 5. Méthode de traitement et d’analyse des données	24
1. Méthode	24
2. Processus.....	25
3. Validité.....	26
Section 6. Enjeux éthiques	26

Chapitre 3. Analyse des données & Interprétation des résultats	29
Section 1. Présentation des méthodes de traitement et d'analyse des données	29
Section 2. Validation de l'échantillon.....	30
Section 3. Analyse & Interprétation des données de façon qualitative.....	31
1. Description du contexte de l'étude de la pratique de l'ambidextrie organisationnelle	33
1.1. Facilitants et défis liés à la conduite d'activités hybrides	33
1.2. Perception et implications de l'enjeu d'innovation en contexte social	34
2. Pratique de l'ambidextrie organisationnelle.....	36
2.1. Activités et objectifs sous-tendant l'exploitation et l'exploration	37
2.2. Considérations structurelles et managériales sous-tendant l'exploitation et l'exploration	39
2.2.1. Structuration organisationnelle et managériale de l'exploitation et de l'exploration.....	39
2.2.2. Équilibre entre exploitation et exploration	40
2.2.3. Management de l'exploitation et de l'exploration.....	42
2.3. Objectifs de l'exploitation et de l'exploration en contexte d'hybridité	43
2.4. Articulations entre profitabilité et impact social en contexte d'ambidextrie	45
Chapitre 4. Discussion des résultats	47
Section 1. Retour sur les résultats obtenus	47
1. Contextualisation de la recherche.....	47
2. Résumé des résultats	47
3. Limites de la recherche.....	49
Section 2. Mise en perspective avec la littérature existante	49
Section 3. Implications de ce mémoire	51
1. Implications théoriques	51
2. Implications managériales	51
3. Implications institutionnelles	52
Section 4. Voies futures de recherche.....	53
Conclusion	55
Bibliographie.....	57
Annexes	i

Liste des Annexes

Annexe 1. Guide d'entretien

Annexe 2. Validation de l'échantillon

Annexe 3. Codage des données

Liste des Figures

Figure 1. Modèle d'analyse : pratique de l'ambidextrie organisationnelle au sein d'entreprises sociales

Figure 2. Schématisation des résultats obtenus : étude de l'ambidextrie organisationnelle en contexte social

Remerciements

Je souhaite remercier mon directeur de recherche, le Professeur Jean-François Harvey, pour sa disponibilité, ses conseils et son encadrement qui m'ont permis de mener à bien ce mémoire. Je le remercie également pour le soutien financier apporté, ainsi que pour l'appui académique reçu au cours de la M. Sc. dans différents projets liés à ma progression professionnelle.

Je tiens également à remercier les personnes interrogées qui ont accepté de participer à ce projet et qui ont consacré de leur temps pour partager avec moi leurs expériences et leurs points de vue.

Merci enfin à mon entourage qui m'a soutenue et encouragée tout au long de mes études, pour les conseils avisés et l'appui reçu lors de la réalisation de ce travail. Un grand merci en particulier à mes parents, Coco, Vic, Coline et Carla pour nos échanges qui ont agrémenté mes réflexions et m'ont encouragée dans la conduite de ce projet.

Introduction

De nos jours, de plus en plus d'entrepreneurs souhaitent mettre en œuvre des initiatives visant à générer un impact social en plus de la rentabilité financière. En effet, face au nombre et à l'ampleur des défis sociaux et environnementaux actuels répertoriés notamment par les Nations Unies dans ses 17 Objectifs du développement durable de 2015, ces entrepreneurs détectent des opportunités d'affaires consistant à répondre à un besoin humain spécifique ou à aborder une problématique sociale d'une manière nouvelle, et souhaitent mettre en place des structures d'affaires qui soient rentables pour assurer la pérennité des activités conduites dans ce cadre.

Ce type de structure alliant la poursuite d'une mission sociale et la rentabilité est qualifié d'« entreprise sociale » dans la littérature académique. Il s'agit d'un phénomène observé depuis les années 1980 qui intéresse aujourd'hui de nombreux domaines.

En science de la gestion, domaine qui nous intéresse ici, celles-ci sont étudiées pour l'aspect d'hybridité dont elles témoignent dès lors qu'elles « combinent de façon nouvelle différentes logiques institutionnelles » propres au secteur lucratif et non lucratif (Battilana et Dorado, 2010, p. 1419, traduction libre).

Cet enjeu d'hybridité est particulièrement intéressant à étudier dans le cadre de l'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire lors des développements stratégiques mis en œuvre par ces entreprises, dès lors que cette hybridité implique de maintenir la génération d'un impact social à mesure que l'entreprise souhaite assurer sa performance sur le long terme. Cependant, l'entrepreneuriat social étant un domaine d'étude relativement récent, la nature des démarches stratégiques mises en place de façon proactive par les gestionnaires d'entreprises sociales dans le cadre de l'apprentissage organisationnel reste encore vague sur certains points. Nous tentons donc de contribuer à leur mise en exergue par ce mémoire.

La thématique de l'adaptation des organisations à l'environnement changeant est mieux connue concernant les entreprises ayant une visée unique de profit, car elle est étudiée depuis bien plus longtemps. En 1991 notamment, l'auteur James G. March avança une théorie suivant laquelle la mise en œuvre de l'habileté à pratiquer de façon simultanée et pondérée les activités d'exploitation et d'exploration en interne d'une organisation conduirait à rendre

celle-ci performante sur le long terme. Qualifiée d'« ambidextrie organisationnelle », cette théorie a connu des retombées phénoménales, ce qui a contribué à mieux comprendre la performance de certaines organisations à pouvoir maintenir un avantage compétitif sur le long terme.

Ainsi, pour éclairer les enjeux stratégiques auxquels les entreprises sociales sont confrontées, nous nous référons à la théorie de l'ambidextrie organisationnelle vu ses nombreux apports dans le domaine commercial. En prenant appui sur les théorisations des auteurs March, O'Reilly III & Tushman, nous tentons de comprendre si les entreprises sociales pratiquent également l'ambidextrie organisationnelle pour assurer leur pérennité, de quelle manière, et en quoi cela rejoint les pratiques des organisations ayant une visée unique de profit. En mettant en relation les enjeux d'apprentissage organisationnel et d'hybridité, et grâce à la conduite de onze entrevues auprès de gestionnaires d'entreprises sociales, nous tentons ainsi d'identifier les défis de développement stratégique auxquels les entreprises sociales font donc face.

Ce mémoire se situe à la frontière de plusieurs champs spécifiques en gestion tels que l'entrepreneuriat social, la théorie organisationnelle et l'apprentissage stratégique. Nous revenons d'abord sur les appuis théoriques nécessaires à la conduite de notre réflexion, tels ceux de l'entrepreneuriat social, l'hybridité organisationnelle, l'apprentissage organisationnel et la théorie de l'ambidextrie organisationnelle (**Chapitre 1**). Nous détaillons ensuite la méthodologie de type qualitative empruntée pour ce mémoire, le type de collecte de données opérée, et le modèle d'analyse pris pour appui (**Chapitre 2**). Une fois les données analysées et interprétées (**Chapitre 3**), nous mettons nos résultats en perspective avec la littérature existante sur le sujet, formulons des implications théoriques, managériales et institutionnelles, et élucidons de futures voies de recherche (**Chapitre 4**).

Chapitre 1. Revue de la littérature

L'objectif de ce mémoire est de mieux comprendre les enjeux stratégiques auxquels les entreprises dites « sociales » sont confrontées en se référant au cadre théorique spécifique de l'ambidextrie organisationnelle.

Ce mémoire se situe à la frontière de plusieurs domaines spécifiques en gestion dont les acquis théoriques pertinents pour notre recherche sont repris dans le présent Chapitre. Le phénomène de l'entrepreneuriat social est d'abord élucidé (**Section 1**). La compréhension de ce dernier nous permettra d'appréhender pleinement le sujet des entreprises sociales, structures qui formalisent ce phénomène et qui se trouvent au cœur de notre mémoire. Notre but étant d'appréhender les enjeux stratégiques auxquels celles-ci sont confrontées, les caractéristiques organisationnelles de celles-ci sont précisées dans un second temps (**Section 2**). Ensuite, les enjeux généraux liés à l'apprentissage organisationnel sont abordés, avant de parvenir à la théorie de l'ambidextrie organisationnelle qui est principalement mobilisée pour notre recherche (**Section 3**).

Enfin, en faisant état du peu de recherches effectuées à ce jour sur l'application de la théorie de l'ambidextrie organisationnelle au contexte des entreprises sociales (**Section 4**), un cadre d'analyse et des objectifs de recherche pour ce mémoire sont énoncés (**Section 5**).

Section 1. Entrepreneuriat social

Cette Section aborde l'entrepreneuriat social, phénomène qui se situe au cœur de notre recherche.

L'entrepreneuriat social est une construction « parapluie » qui connaît plusieurs définitions. Elle s'articule autour de deux composantes principales que sont la poursuite d'une mission sociale et la génération de profits.

1. Construction « parapluie » de l'entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social fait l'objet de nombreux développements théoriques depuis les années 1980 (Battilana et Lee, 2014 ; Battilana, 2018). A cette époque, plusieurs initiatives sont apparues visant à résoudre certaines problématiques sociales auxquelles les institutions gouvernementales ou les organismes à but non lucratif en place ne répondaient pas

adéquatement, en particulier vis-à-vis des personnes les plus vulnérables (Dees, 1998b) ; Seelos et Mair, 2004). La Grameen Bank lancée par le Professeur Yunus en 1983, qui a rendu le micro-crédit disponible à de nombreuses familles au Bangladesh pour qu'elles puissent sortir de la pauvreté (Seelos et Mair, 2005 ; Mair et Marti, 2006 ; Battilana et Lee, 2014), le célèbre réseau Ashoka, fondé par Bill Drayton en 1980 pour rassembler et épauler des entrepreneurs sociaux du monde entier (Mair et Marti, 2006), ou encore l'entreprise égyptienne Sekem, lancée par le Dr. Ibrahim Abouleish en 1977 qui a visé à établir des pratiques de cultures alignées sur les principes du développement durable (Seelos et Mair, 2005) sont des exemples fréquemment pris pour appui par les chercheurs dont les efforts visent à mieux comprendre et circonscrire le phénomène.

L'entrepreneuriat social intéresse aujourd'hui de nombreuses disciplines telles les sciences de gestion, la finance, les sciences politiques, la philanthropie ou encore la sociologie (Mair et Marti, 2006 ; Mair, 2010). Il s'agit d'une construction « parapluie », c'est-à-dire un « concept général utilisé pour englober et rendre compte d'un ensemble varié de phénomènes » (Hirsch et Levin, 1999, p. 199, traduction libre), ne connaissant ainsi pas de définition académique uniforme (Shane et Venkataraman, 2000).

2. Définitions

Selon certains auteurs, les orientations principales habituellement données au concept peuvent être regroupées en trois groupes. L'entrepreneuriat social peut désigner d'une part les pratiques des organismes à but non lucratif qui mobilisent de nouveaux moyens de financement lucratifs pour assurer leur pérennité, d'autre part les pratiques d'entreprises cherchant à atteindre un impact social via l'offre d'un produit, d'un service ou par la conclusion de nouveaux partenariats intersectoriels, ou enfin, de façon plus large, tout processus, moyen ou technologie visant à atteindre le bien commun (Mair et Marti, 2006 ; Mair, 2010).

Ainsi, le concept d'entrepreneuriat social renvoie à tout « processus impliquant l'utilisation innovante et la combinaison de ressources pour saisir les opportunités de catalyser le changement social et/ou de répondre aux besoins sociaux » (Austin, Stevenson, et Wei-Skillern, 2006, p. 2 ; Mair et Marti, 2006, p. 37). L'entrepreneuriat social ne se définit pas par la forme juridique qu'il emprunte, les mécanismes qu'il mobilise, ou le secteur spécifique

dans lequel il prend place (Austin, Stevenson, et Wei–Skillern, 2006 ; Mair, 2010), mais consiste finalement à enclencher de façon efficace les démarches nécessaires pour atteindre un impact social (Dees, 1998b), p. 1).

En ce sens, l'entrepreneur social présente le même état d'esprit et met en œuvre le même comportement que l'entrepreneur commercial (Dees, 1998b)). En effet, l'entrepreneur social est un agent du changement, qui vise la création de valeur en exploitant les opportunités qui se présentent et en faisant preuve d'ingéniosité quant à la disponibilité des ressources, mais en ayant pour but principal la poursuite d'une mission sociale (Dees, 1998b)).

3. Mission sociale

L'objectif principal poursuivi par l'entrepreneuriat social consiste ainsi en la réalisation d'une mission sociale (Mair, Battilana et Cardenas, 2012). Celle-ci vise à rencontrer des besoins humains simples auxquels les systèmes économiques, politiques et sociaux en place ne répondraient pas adéquatement (Seelos et Mair, 2005 ; Mair et Marti, 2006).

La mission sociale est également un concept large. En effet, « les perspectives que les gens associent à l'expression "besoins sociaux" dépendent de leurs valeurs personnelles et culturelles, ainsi que de leur vision de ce qui constitue un "monde meilleur" » (Seelos et Mair, 2004, p. 4, traduction libre).

Selon certains auteurs, poursuivre une mission sociale consiste à contribuer au développement durable, défini par le célèbre rapport Brundtland (1987) comme le « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Selon ces auteurs, les entrepreneurs sociaux contribuent à cette mission en répondant aux besoins individuels, aux besoins des communautés ou sociétés plus larges, ou à ceux des générations futures (Seelos et Mair, 2004).

A l'heure actuelle, les derniers développements internationaux concernant cette notion résident dans les 17 Objectifs du développement durable adoptés par la résolution n°70/1 de l'Assemblée Générale des Nations Unies du 25 septembre 2015 (www.un.org). Ils offrent une typologie unifiée et élaborée des défis économiques, sociaux et environnementaux qui sous-tendent le développement durable et constituent un cadre à vocation mondiale.

Ils se définissent ainsi :

« Les objectifs de développement durable nous donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. Ils répondent aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice. Les objectifs sont interconnectés et, pour ne laisser personne de côté, il est important d'atteindre chacun d'entre eux, et chacune de leurs cibles, d'ici à 2030. »

(www.un.org)

4. Génération de profits

Pour rencontrer la mission sociale recherchée, l'entrepreneuriat social a pour particularité de s'appuyer sur des activités génératrices de revenus, par exemple via la mise en place d'un nouveau produit ou service. L'entrepreneuriat social se distingue ainsi d'entités dont le succès des activités reposerait uniquement sur les dons et les subsides publics, comme c'est le cas de nombreux organismes à but non lucratif (Seelos et Mair, 2005 ; Mair et Marti, 2006 ; Mair, Battilana et Cardenas, 2012). Par opposition à l'entrepreneuriat classique, cette génération de revenus qui sous-tend l'entrepreneuriat social ne vise néanmoins qu'à assurer la pérennité du fonctionnement de l'organisation (Dees, 1998b) ; Mair et Marti, 2006).

Les activités de l'entrepreneuriat social sont donc soumises aux lois du marché comme toute activité économique, mais le marché ne constitue pas un indicateur adéquat pour révéler l'efficacité de l'utilisation des ressources pour générer ces activités, car la valeur sociale qui se dégage de celles-ci est un élément difficilement mesurable économiquement (Dees, 1998b)). En ce sens, la valeur créée par l'entrepreneuriat social s'avèrerait difficilement capturable sous une forme économique, car les clients visés, bien qu'intéressés par le produit ou le service offert, se voient souvent incapables de payer pour celle-ci (Dees, 1998b) ; Seelos et Mair, 2005).

Section 2. Hybridité organisationnelle caractérisant l'entreprise sociale

Notre mémoire se focalise sur les structures qui formalisent l'entrepreneuriat social, dites « entreprises sociales ». Pour ce mémoire, l'entrepreneuriat social se comprend donc comme

les pratiques d'entreprises cherchant à atteindre un impact social via l'offre d'un produit ou d'un service, tel que décrit précédemment.

Pour aborder pleinement ce sujet, il convient d'abord de s'intéresser aux particularités organisationnelles de celles-ci. En effet, en poursuivant un double objectif d'impact social et de profitabilité, les entreprises sociales se rattachent à la typologie des organisations « hybrides », dont les spécificités sont largement commentées dans la littérature académique.

En ce sens, ce modèle de l'organisation hybride présente des enjeux organisationnels propres pour les gestionnaires d'entreprises sociales, face auxquels des stratégies internes peuvent être mises en œuvre pour les surmonter. Ces enjeux et la mise en œuvre de ces stratégies étant directement liés à la pérennité de l'organisation, ces éléments sont pris en compte dans notre étude portant sur l'apprentissage organisationnel en contexte social.

1. Notion d'hybridité

Les organisations qui présentent une hybridité ont la particularité de mobiliser simultanément plusieurs formes organisationnelles, celles-ci se définissant comme des logiques qui, ayant acquis une légitimité sociale par le recours fréquent qui y a été fait au cours du temps, sont devenues des modèles institutionnels à emprunter pour la formation d'organisations (Battilana et Dorado, 2010).

En étant soumises à différentes logiques institutionnelles, les organisations hybrides se distinguent ainsi des trois formes organisationnelles conventionnelles que sont les organisations charitables, les entreprises commerciales et les organisations publiques, une trilogie qui a largement défini l'environnement organisationnel du XX^{ème} siècle (Battilana et Lee, 2014).

En combinant les objectifs d'atteinte d'une mission sociale et de génération de profits, les entreprises sociales répondent ainsi aux logiques institutionnelles distinctes propres au secteur charitable et au secteur lucratif. Dès lors que leur pérennité est fonction directe de la réalisation de ces deux objectifs, elles sont considérées comme un cas d'étude idéal d'hybridité en théorie organisationnelle (Battilana et Lee, 2014).

Notons que ce modèle d'hybridité organisationnelle a été de plus en plus sollicité au courant des quarante dernières années. Il permettrait en effet, dans le cas des entreprises sociales par

exemple, de parvenir de façon plus efficace à la génération d'un impact social, en mobilisant des ressources et moyens de différents types (Dees et Anderson, 2003).

2. Enjeux organisationnels liés à l'hybridité

Le modèle de l'organisation hybride présente plusieurs enjeux organisationnels propres.

Un des principaux défis est de devoir assurer une combinaison adéquate des différentes formes organisationnelles, pouvant parfois être difficilement compatibles (Dees, 1998a); Pache et Santos, 2013), que ce type d'organisation emprunte afin que la viabilité et leur nature-même d'organisation hybride n'en soit pas ébranlée (Battilana et Lee, 2014). Ces défis sont particulièrement ardues pour les organisations qui n'ont pas été bâties sur un modèle organisationnel unique initialement et qui doivent apprendre à jongler avec cette dualité dès leur origine (Battilana et Dorado, 2010). Les entreprises sociales en particulier sont généralement décrites comme étant soumises à un ensemble de tensions tant externes qu'internes du fait de leur hybridité organisationnelle (Battilana et Lee, 2014), ainsi qu'à un risque de *mission drift* décrits ci-dessous.

2.1. Tensions internes

Par leur modèle dual, il peut d'une part être complexe d'obtenir la reconnaissance publique et d'établir la légitimité de l'organisation auprès des différentes parties prenantes issues des secteurs divers au sein desquels elle évolue qui ont des « intérêts et attentes distincts » (Moizer et Tracey, 2010 ; Edmondson et Harvey, 2017). Ceci peut par exemple limiter l'accès à des ressources notamment financières qui sont allouées par des entités externes sur base de critères conventionnels (Battilana et Lee, 2014 ; Pache et Santos, 2013).

En interne, les membres de ce type de structure peuvent éprouver des difficultés à définir et à se rallier à une identité organisationnelle uniforme dès lors que ceux-ci ont été irrémédiablement marqués par une culture de travail issue bien souvent soit du secteur non lucratif, soit lucratif (Glynn, 2000 ; Battilana et Dorado, 2010 ; Battilana et Lee, 2014). Aussi, ils peuvent présenter des divergences dans leur prise de décision quant à l'allocation de certaines ressources telles que le temps, l'attention ou les moyens financiers entre les activités propres à la mission sociale et celles à la génération de profits, ce qui peut mener à des situations conflictuelles (Moizer et Tracey, 2010 ; Saebi, Foss, Linder, 2019).

Les entreprises sociales doivent ainsi trouver un équilibre délicat entre les attributs de l'organisation à but non lucratif et ceux de l'entreprise lucrative tant vis-à-vis de leur environnement qu'en interne en matière d'identité organisationnelle, de prise de décision et d'allocation des ressources (Battilana et Lee, 2014).

2.2. Risque de *mission drift*

Maintenir cet équilibre délicat entre ces différents attributs dans le temps permet d'assurer la pérennité de l'entreprise sociale et éviter la situation largement décrite dans la littérature du *mission drift* (Battilana et Dorado, 2010 ; Battilana, 2018).

Le *mission drift* consiste à prioriser les activités génératrices de revenus et donc à se détourner de la mission sociale originale de l'organisation dès lors que celle-ci grandit et perdure dans le temps (Mair, Battilana et Cardenas, 2012 ; Ramus et Vaccaro, 2017). Ceci peut par exemple survenir dans un contexte où les pressions économiques exercées sur l'organisation sont importantes et où les activités économiques semblent facilement pouvoir générer des revenus pour y remédier (Dees et Anderson, 2003).

3. Stratégies organisationnelles dans l'entrepreneuriat social

En faisant état du constat de ces enjeux, de nombreux auteurs se sont néanmoins intéressés aux stratégies organisationnelles que les entrepreneurs sociaux peuvent adopter pour maintenir le juste équilibre entre les deux objectifs de mission sociale et de rentabilité propres à leur nature hybride et éviter l'apparition du *mission drift* (Battilana et Dorado, 2010; Pache et Santos, 2013; Battilana et Lee, 2014). Certains auteurs ont mis en avant les « activités, structures, processus et moyens » (Battilana et Lee, 2014, p. 413) par lesquels les entreprises sociales peuvent tirer profit de l'originalité de leur modèle organisationnel hybride (Battilana et Lee, 2014). Plusieurs dimensions de l'organisation telles que les objectifs, les activités, la structure organisationnelle, les membres et le management en place peuvent contribuer à façonner une culture organisationnelle de l'organisation qui puisse garantir l'hybridité dans le temps (Dees, 1998a)).

Premièrement, fixer et poursuivre des buts distincts quant à l'impact social et les objectifs financiers souhaités (Smith et Besharo, 2017), et les mesurer séparément (Battilana, 2018), permet de faire un suivi de chacune des variables et modifier éventuellement le cours des

actions pour maintenir une hybridité qui soit viable sur le long terme. L'impact social n'étant pas objectivement calculable, mesurer celui-ci n'est pas chose aisée (Dees et Anderson, 2003). Plusieurs outils se développent pour y remédier, notamment celui de la certification « Benefit Corporation » (www.bcorporation.net), dite « B Corp », qui invite une fois qu'elle est acquise à monitorer dans le temps différents indicateurs d'impact liés à la mission sociale de l'organisation selon un cadre d'analyse préétabli (Battilana, 2018).

Ensuite, il apparaît que la mise en œuvre d'activités qui soient « intégrées » au sein de l'entreprise sociale, c'est-à-dire qui rejoignent à la fois les objectifs de mission sociale et de génération de profits, permet de construire une culture interne qui puisse garantir une hybridité organisationnelle viable (Battilana et Lee, 2014, p. 413 ; Battilana, 2018). Si celle-ci n'est pas envisageable, conduire des activités séparées tout en réservant des « espaces de négociation » aux responsables de chacune d'entre-elles permet d'assurer un équilibre de façon active entre mission sociale et rentabilité (Battilana, 2018).

Le degré d'intégration de ces activités a des implications sur la structure organisationnelle, un degré minime d'intégration impliquant probablement une séparation de celles-ci en plusieurs sous-unités, et donc des considérations managériales particulières pour maintenir cet équilibre malgré cette séparation (Battilana et Lee, 2014). Par ailleurs, en ce qui concerne les employés de l'entreprise sociale, la mise en place de politiques d'emploi spécifiques visant à engager des personnes aux formations et compétences adéquates et/ou détenant des capacités de sociabilisation, additionnées à des politiques de sociabilisation visant à favoriser chez ceux-ci l'ouverture et la compréhension des logiques institutionnelles des différents secteurs en jeu, permet de garantir une identité organisationnelle qui soit commune (Battilana et Dorado, 2010 ; Battilana et Lee, 2014 ; Battilana, 2018). Enfin, la présence de gestionnaires engagés dans la défense dans le temps de la dualité de l'organisation est aussi nécessaire pour garantir le succès de la mise en œuvre des stratégies citées ici (Dees et Anderson, 2003).

Section 3. Apprentissage organisationnel

Cette Section aborde l'apprentissage organisationnel, le troisième champ théorique sollicité par notre recherche, qui s'intéresse aux facteurs déterminant la pérennité des organisations. Une rapide rétrospective sur ce domaine de recherche est d'abord présentée. La théorie

spécifique des capacités dynamiques est ensuite exposée afin de pouvoir mieux comprendre la théorie de l'ambidextrie organisationnelle qui est détaillée en un troisième temps.

1. Sélection vs Adaptation

Tel que relaté par plusieurs auteurs, deux courants de pensée se sont classiquement opposés afin d'expliquer la pérennité des organisations (Barnett et Carroll, 1995). Le premier courant soutenait qu'un processus de sélection naturelle s'opérait parmi celle-ci. Selon certains, « plus les pressions sont fortes, plus la flexibilité d'adaptation des organisations est faible » (Hannan et Freeman, 1977) rendant ainsi certaines organisations « inertes » et les menant à être irrémédiablement remplacées par d'autres structures mieux en phase avec le nouvel environnement en place. Le second courant a quant à lui établi la capacité des gestionnaires à pouvoir réagir et adapter la structure de leur organisation face aux changements contextuels (O'Reilly III et Tushman, 2008 ; O'Reilly, Tushman et Harreld, 2009 ; Harvey, 2022).

En constatant néanmoins que certaines organisations sont capables de maintenir leur positionnement sur le marché tout en survivant aux variations du contexte dans lequel elles évoluent, mais que d'autres viennent à disparaître, il est finalement apparu que le premier courant s'attachait à étudier le succès d'un apprentissage organisationnel, alors que le second les moyens pour parvenir à celui-ci (Barnett et Carroll, 1995).

Ainsi, face à ces deux conceptions « statiques » a notamment émergé une vision plus unifiée du changement organisationnel, qui s'est vouée à comprendre de façon dynamique les facteurs expliquant la capacité d'une organisation à pouvoir s'adapter aux changements contextuels (Amburgey, Kelly & Barnett, 1993). Il s'agit de la doctrine des « capacités dynamiques ».

2. Capacités dynamiques

Les « capacités dynamiques » se définissent comme les processus stratégiques consistant à « intégrer, reconfigurer, acquérir et libérer » les ressources et compétences organisationnelles détenues en interne par l'organisation pour réagir aux variations de l'environnement, s'y adapter et ainsi maintenir voire créer un avantage compétitif (Eisenhardt et Martin, 2000, p. 1107). Par « capacités » sont désignées ici les habiletés du gestionnaire en place, dont la maîtrise de ces processus stratégiques et organisationnels déterminera la pérennité de l'organisation (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Il s'agit d'un exercice dynamique et complexe

en ce qu'il requiert d'interpréter constamment l'environnement changeant de l'organisation, d'y détecter les opportunités et les potentielles menaces concurrentielles, et de s'y adapter rapidement tout en modelant les acquis de l'organisation ou en acquérant de nouvelles capacités (Teece et al., 1997 ; O'Reilly, Tushman et Harreld, 2009).

Concrètement, la mise en œuvre de ces capacités peut résulter en un développement d'une nouvelle offre de produit ou service, des partenariats ou collaborations, ou encore à la mise en pratique d'innovations transversales, afin de se distinguer sur le marché (Eisenhardt et Martin, 2000 ; O'Reilly, Tushman et Harreld, 2009 ; Harvey, Bresman, Edmondson et Pisano, 2022).

3. Ambidextrie organisationnelle

S'appuyant notamment sur une doctrine similaire à celle des capacités dynamiques, l'ambidextrie organisationnelle est une théorie ayant émergé dans les années 1970 (Duncan, 1976) et qui a connu de larges développements à partir des années 1990. Elle se focalise sur les pratiques stratégiques internes des organisations qui témoignent d'une certaine pérennité.

3.1. Étude de James G. March

L'auteur James G. March s'est intéressé aux caractéristiques internes des organisations faisant preuve de viabilité. Dans un célèbre article intitulé « *Exploration and Exploitation in Organizational Learning* » publié en 1991, l'auteur avança la théorie selon laquelle l'habileté à pratiquer de façon simultanée et pondérée l'exploitation et l'exploration en interne conduit à rendre une organisation performante sur le long terme (March, 1991, p. 71).

Plusieurs auteurs ont ensuite confirmé ces propos, en indiquant que cette organisation serait plus pérenne sur le long terme (O'Reilly III et Tushman, 2008 et 2013), en meilleure santé financière (Charitou et Markides, 2004 ; O'Reilly III et Tushman, 2013), en mesure d'obtenir des chiffres de vente plus élevés (He et Wong, 2004 ; O'Reilly III et Tushman, 2013), et atteindrait un degré d'innovation plus important en son sein (Tushman *et al.*, 2010 ; O'Reilly III et Tushman, 2013 ; Harvey, Cromwell, Johnson et Edmondson, 2023).

L'exploitation est dictée par des impératifs de production, d'efficacité, de contrôle, d'exécution et de perfectionnement (March, 1991 ; O'Reilly III et Tushman, 2013). Les processus qu'elle sous-tend reposent sur les acquis de l'organisation et ses « vieilles certitudes », à savoir ses produits ou services, ses compétences et processus internes, sa

clientèle et son positionnement sur le marché (O'Reilly III et Tushman, 2011). L'exploitation renvoie à la mise en œuvre de l'innovation incrémentale (O'Reilly III et Tushman, 2004 ; Koubaa, 2017) et vise ainsi le profit économique (O'Reilly III et Tushman, 2011) et la garantie d'un avantage concurrentiel sur le court terme. Les retombées de l'exploitation sont donc prévisibles et directes (March, 1991).

A son opposé, les démarches de l'exploration sont axées sur la recherche, la prise de risques, la fluctuation, l'expérimentation et les découvertes (March, 1991 ; O'Reilly III et Tushman, 2013). L'exploration vise l'innovation radicale (Koubaa, 2017) et consiste ainsi à concrétiser des nouvelles opportunités innovantes, comme par exemple l'offre de nouveaux produits ou services (O'Reilly III et Tushman, 2004), afin d'assurer la croissance et la viabilité de l'entreprise sur le long terme. Les retombées de l'exploration sont donc imprévisibles et souvent vaines (March, 1991 ; Harvey et Kudesia, 2023).

Considérées comme fondatrices dans le domaine de l'apprentissage et la performance organisationnels, les conclusions de March soutiennent ainsi qu'il est nécessaire de maintenir un équilibre pondéré et une allocation des ressources mesurée en interne entre les démarches d'exploitation et d'exploration. En effet, la prédominance des premières conduirait l'organisation à ne pas s'adapter aux variations de l'environnement dans lequel elle évolue et mettrait à mal sa pérennité sur le long terme, alors qu'un appui disproportionné aux secondes n'assurerait pas une rentabilité suffisante et le maintien d'une position stable sur le court terme (March, 1991).

3.2. Apports de Charles A. O'Reilly III et Michael L. Tushman

L'exercice conjoint de l'exploitation et de l'exploration est qualifié d'ambidextrie organisationnelle (Duncan, 1976), une personne ambidextre étant capable de faire preuve de « la même adresse, la même aisance de la main droite et de la main gauche » (Le Robert).

La théorisation de l'ambidextrie organisationnelle et les travaux de March en particulier ont connu des retombées phénoménales (Birkinshaw et Gupta, 2013 ; Wilden *et al.*, 2018), son article publié en 1991 ayant été cité 33262 fois selon Google Scholar au 2 mars 2024.

Pour ce mémoire, la théorisation des auteurs Charles A. O'Reilly III et Michael L. Tushman est prise comme appui principal car celle-ci conceptualise de façon éclairante la pratique d'entreprises récentes mettant en œuvre l'ambidextrie de façon fructueuse. Les travaux

d'O'Reilly III et Tushman (2004, 2008, 2009, 2011) se concentrent surtout sur l'ambidextrie organisationnelle dite « simultanée » ou « structurelle », qui consiste à pratiquer l'exploitation et l'exploration de façon concomitante au niveau organisationnel. Elle se distingue de l'ambidextrie « séquentielle » qui consiste à pratiquer l'une et l'autre de façon alternative (Duncan, 1976) et de l'ambidextrie « contextuelle » pratiquée de façon intégrée, sans séparation structurelle ou temporelle (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; O'Reilly III et Tushman, 2013, p. 327).

En étudiant les pratiques d'entreprises telles USA Today, Ciba Vision (maintenant Alcon, une filiale de Novartis), ou encore IBM, ces auteurs ont mis en lumière les démarches structurelles et managériales adoptées au sein des entreprises mettant en œuvre l'ambidextrie organisationnelle de façon fructueuse (O'Reilly III et Tushman, 2004, 2008 ; O'Reilly, Tushman et Harreld, 2009). Leurs résultats démontrent que celles-ci comprennent une séparation dans leur structure, une division de l'organisation étant ainsi vouée à l'exploitation, l'autre à l'exploration, afin que chacune de ces divisions puisse mettre en œuvre de façon indépendante ses « propres processus, structures et cultures » (O'Reilly III et Tushman, 2004). Cette séparation organisationnelle s'accompagne néanmoins d'une intégration des cadres supérieurs dirigeant les différents départements de l'entreprise afin d'assurer une coordination entre les activités d'exploitation et d'exploration de l'organisation.

Selon les deux auteurs (O'Reilly III et Tushman, 2004, 2008, 2011), la mise en place de ces deux mesures permet ainsi « une fertilisation croisée entre les unités » mais prévient « la contamination croisée » (O'Reilly III et Tushman, 2004). Alors que l'intégration managériale permet aux divisions de bénéficier de certains éléments communs tels que les ressources financières ou l'expertise en interne, la séparation structurelle permet à chaque département de conduire ses activités selon ses propres processus et sans ingérence externe.

Suivant cette séparation organisationnelle, le département voué à l'exploitation met en œuvre des démarches opérationnelles et machinales gouvernées par une gestion dite « top-down », et le département voué à l'exploration laisse place à des démarches davantage flexibles et entrepreneuriales, gouvernées par une gestion axée sur une conception plus futuriste de l'entreprise. Aussi, par leur intégration, les cadres supérieurs acquièrent une vision d'ensemble des projets en cours et des enjeux et défis auxquels l'organisation est confrontée,

et peuvent déceler les nouveaux développements à amorcer en son sein. Ils mobilisent ainsi les capacités dynamiques décrites précédemment pour mettre en œuvre une gestion duale en phase avec les processus et objectifs distincts que les activités d'exploitation ou d'exploration sous-tendent, dans une logique d'apprentissage et d'amélioration continue, et délivrent une orientation stratégique persuasive et unifiante pour l'organisation envers les employés, porteuse d'une identité commune pour l'organisation. Suivant cette même logique, les employés d'une telle organisation sont incités à contribuer à l'innovation de l'entreprise dans sa globalité via par exemple des politiques de promotion, de récompenses ou salariales spécifiques ou via des opportunités de transfert entre départements.

Section 4. Mise en perspective

Les résultats de nos recherches effectuées dans différentes bases de données pour constituer cette Revue de la littérature telles *ABI/INFORM Collection*, *Business Source Complete* ou *Web of Science* attestent de l'intérêt de ce mémoire. En effet, alors que nous constatons que la pratique de l'ambidextrie organisationnelle a été largement étudiée dans le cadre des entreprises ayant comme but unique la profitabilité comme décrit précédemment, la même pratique dans le cadre des entreprises sociales paraît l'être nettement moins.

Dans un article paru en 2014, les auteurs Battilana et Lee ont justement mis en perspective les deux champs de recherche en indiquant que « le défi structurel auquel sont confrontées les entreprises sociales reflète les situations étudiées par la recherche sur l'ambidextrie structurelle, qui examine comment les structures organisationnelles permettent aux organisations d'exploiter simultanément les technologies existantes tout en explorant de nouvelles technologies » (Battilana et Lee, 2018, p. 418). Elles invitaient justement à étudier en quoi les considérations relevant de l'ambidextrie organisationnelle concernent les entreprises sociales pour « explorer davantage les processus organisationnels formalisés par lesquels les entreprises sociales équilibrent les objectifs sociaux et commerciaux » (Battilana et Lee, 2018, p. 418). Cela nous apparaît important également vu l'importance accordée aux enjeux d'apprentissage organisationnel dans la littérature académique et le nombre d'entreprises sociales qui ne cesse d'augmenter.

Dans un article intitulé « *Ambidexterity for Corporate Social Performance* » publié en 2016, les auteurs Hahn *et al.* ont étudié les liens entre l'ambidextrie et la performance sociale des

entreprises. Leur recherche se focalisait sur « les initiatives des entreprises visant à résoudre les problèmes sociaux » (Hahn *et al.*, 2016, p. 214) en distinguant les initiatives sociales mises en œuvre en leur sein suivant des motifs économiques ou des considérations morales. Les auteurs ont indiqué que la pratique de l'ambidextrie par une organisation, consistant ici à poursuivre la mise en œuvre de ces deux types d'initiatives de façon simultanée, permettrait à celle-ci d'atteindre un degré de performance sociale plus élevé, et ont ensuite établi les modalités précises de cette mise en œuvre (Hahn *et al.*, 2016, p. 219 et 220).

Cet article est pertinent en ce qu'il s'intéresse aux enjeux stratégiques en contexte social. Néanmoins, alors que ces auteurs s'intéressent à l'ambidextrie comprise comme la pratique duale des activités axées sur la profitabilité et l'impact social, notre étude de l'ambidextrie souhaite se focaliser plutôt sur la pratique conjointe des activités d'exploitation et d'exploration suivant le cadre théorique proposé par March. Nous souhaitons comprendre si la profitabilité et la mission sociale pourraient jouer comme des vecteurs de l'ambidextrie, et mettons ainsi en lien nos résultats avec la théorie traitant des entreprises sociales et de l'hybridité organisationnelle.

Dans un autre article issu de 2022, les auteurs Oduro *et al.* ont eux aussi étudié la relation entre la mise en œuvre de l'ambidextrie organisationnelle et la performance des entreprises sociales au sein des économies émergentes. L'ambidextrie ici étudiée se focalise bien sur la pratique duale et simultanée des activités d'exploitation et d'exploration. Suite à une étude quantitative, les résultats de ces auteurs démontrent que la pratique de cette ambidextrie spécifique concourt à la performance à la fois économique et sociale des entreprises sociales sollicitées localisées au Ghana. Selon ces auteurs, les gestionnaires ont tout intérêt à mettre en œuvre une pratique duale et simultanée de l'exploitation et de l'exploration, qu'elle soit « structurelle » à l'instar de celle décrite par O'Reilly III et Tushman, ou « contextuelle ».

Dès lors qu'elle fait état du peu de recherches accomplies à ce jour sur le sujet de l'ambidextrie organisationnelle en contexte social, cette étude souligne l'intérêt de notre recherche. Elle fut réalisée dans un contexte économique différent de celui auquel nous faisons référence et suivant une approche quantitative, mais concourt nécessairement à une meilleure compréhension de notre sujet.

Ainsi, en nous focalisant sur l'étude de la potentielle pratique des activités d'exploitation et d'exploration de façon simultanée et pondérée au sein d'entreprises sociales localisées en Europe et en Amérique du Nord, nous empruntons un angle d'approche unique qui, nous l'espérons, permettra de répondre aux préoccupations des auteurs Battilana et Lee et d'améliorer les connaissances concernant l'apprentissage organisationnel en contexte d'entrepreneuriat social.

Section 4. Cadre d'analyse et objectifs de recherche

En faisant état de la littérature existante et du peu de recherches effectuées à ce jour sur la pratique de l'ambidextrie organisationnelle en contexte social, ce mémoire vise ainsi à comprendre si les entreprises sociales pratiquent également l'ambidextrie organisationnelle, de quelle manière, et en quoi cela rejoint les pratiques des organisations ayant une visée unique de profit.

Plus précisément, nous tentons de comprendre la manière dont l'éventuelle pratique de l'ambidextrie en contexte social s'articule avec les deux composantes qui caractérisent leur hybridité que sont la rentabilité et la génération d'un impact social.

Chapitre 2. Méthodologie

Ce deuxième Chapitre porte sur la méthodologie empruntée pour la réalisation de ce mémoire. Nous décrivons la démarche empruntée qui est de type qualitative (**Section 1**) et le modèle d'analyse conceptualisé (**Section 2**) pour effectuer la collecte de données ayant lieu sur un terrain de recherche prédéfini (**Section 3**). Les méthodes utilisées pour la collecte (**Section 4**) et le traitement et l'analyse des données (**Section 5**) sont précisées également. Une dernière Section éclaire la gestion des enjeux éthiques de la recherche (**Section 6**).

Section 1. Démarche qualitative

Une démarche qualitative est mise en œuvre pour la collecte, le traitement et l'analyse des données nécessaires à la réalisation de ce mémoire.

L'analyse qualitative est « une œuvre faite de travail humain proximal, situé, sensible, attentif, réflexif, informé et empiriquement fondé » (Mucchielli et Paillé, 2021, p. 18). La démarche qualitative permet de se placer au plus proche du contexte de la recherche et d'obtenir les descriptions et perceptions humaines qui en émanent (Miles et Huberman, 2003). Elle vise à récolter des aperçus réels, larges et concrets pour comprendre la problématique en cause (Coron, 2020, p. 12). Aussi, l'ouverture et la flexibilité qu'elle sous-tend permettent d'obtenir des informations parfois inattendues mais potentiellement bénéfiques pour la recherche (Miles et Huberman, 2003).

Ce mémoire porte sur les enjeux stratégiques auxquels les entreprises sociales sont confrontées. Suivant l'approche cognitive de la stratégie d'entreprise avancée par les auteurs Laroche et Nioche, la pensée du gestionnaire occupe une place de première importance au sein des démarches stratégiques, elle-même décrite comme « totalement libre et rationnelle » (Laroche et Nioche, 2006, p. 98). En ce sens, ce mémoire ne cherche pas à quantifier un phénomène (Coron, 2020, p. 12), mais vise à questionner les pensées libres et rationnelles des gestionnaires quant aux défis d'apprentissage organisationnel qui se posent au sein de leur entreprise. Emprunter une démarche qualitative, soit une démarche suffisamment ouverte et flexible pour recueillir les perceptions des gestionnaires, s'avère donc idéal dans le cadre de ce mémoire.

Section 2. Validation du modèle d'analyse

Tel que présenté précédemment, le présent mémoire vise à comprendre si les entreprises sociales pratiquent également l'ambidextrie organisationnelle, de quelle manière, et en quoi cela rejoint les pratiques des organisations ayant une visée unique de profit.

Pour pousser nos réflexions plus loin, un modèle d'analyse comprenant plusieurs variables est présenté ci-dessous.

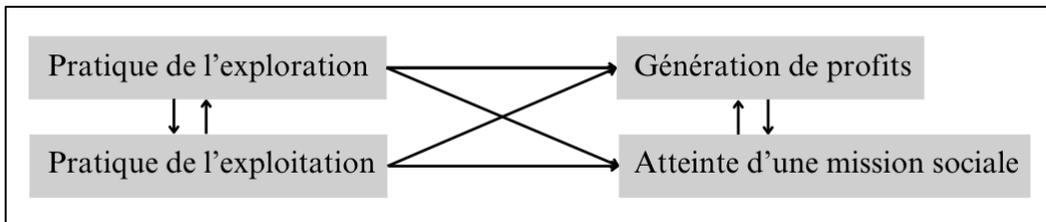


Figure 1. Modèle d'analyse : pratique de l'ambidextrie organisationnelle au sein d'entreprises sociales

Dans ce modèle, les variables de gauche se réfèrent aux deux éléments principaux sur lesquels reposent la théorie de l'ambidextrie organisationnelle. Les variables de droite se réfèrent aux deux éléments-clé qui caractérisent l'hybridité des entreprises sociales.

Alors que la littérature existante nous indique que la pratique duale de l'exploration et de l'exploitation au sein d'une organisation commerciale vise à rencontrer un objectif de génération de profits, et donc de croissance et de pérennité pour celle-ci, qu'en est-il pour les organisations hybrides lorsqu'un objectif d'impact social est ajouté à celui de la rentabilité ? Si les pratiques respectives de l'exploration et de l'exploitation trouvent application au sein des organisations hybrides, quels sont le(s) objectif(s), distinct(s) ou unique(s), poursuivi(s) par chacune d'entre-elles ? Les relations horizontales du modèle témoignent de ces questionnements.

Par l'usage du mot « ambidextrie », la littérature existante démontre également que l'exploration et l'exploitation se nourrissent mutuellement pour rencontrer un objectif unique de pérennité. Dans le cadre des entreprises sociales, si les pratiques respectives de l'exploration et de l'exploitation y trouvent application, en quoi l'exploration soutiendrait-elle éventuellement l'exploitation et inversement ? L'objectif de génération de profits et celui de l'atteinte d'une mission sociale se nourrissent-ils l'un l'autre, de façon complémentaire ? Les relations verticales du modèle témoignent de ces questionnements.

Ce modèle reprend ainsi les potentiels liens et relations d'influence entre différentes variables que nous souhaitons élucider. Sur fondement de nos connaissances préalables, nous avons pour intuition primaire que l'objectif de génération de profits au sein des entreprises sociales justifierait la pratique de l'exploration et de l'exploitation en interne. Par ailleurs, l'ajout d'un objectif d'impact social à celui de la rentabilité pour une organisation présenterait probablement des implications externes, pouvant être tant positives que négatives, liées notamment au type de clientèle visé et à la désirabilité du produit ou service offert.

Section 3. Terrain de recherche

La recherche se focalisant sur la potentielle application de la théorie de l'ambidextrie organisationnelle au contexte des entreprises sociales, une collecte de données est établie auprès de gestionnaires d'entreprises sociales répondant à plusieurs critères.

1. Entreprises sociales

Les entreprises sociales sont définies tel qu'annoncé précédemment comme des organisations poursuivant à la fois un objectif de profitabilité économique et une mission sociale.

La profitabilité économique se vérifie en considérant la forme juridique empruntée par les organisations. En ce sens, la collecte de données s'opère auprès de structures poursuivant légalement une rentabilité financière, à l'opposé des personnes morales à but non lucratif.

Ensuite, la notion de mission sociale est interprétée en référence aux 17 Objectifs du développement durable adoptés par les Nations Unies en 2015. Ces Objectifs se rapportant à des enjeux variés, le terrain de recherche est circonscrit aux entreprises offrant des produits et/ou des services dont la mission sociale rejoint l'Objectif du développement durable n°12, intitulé « Établir des modes de consommation et production durables ».

Cet Objectif est décrit ainsi :

« L'ODD 12 (Consommation et production responsables) explore comment agir pour l'environnement en modifiant nos modes de consommation et de production. Il y a déjà, pour chacun de nous, deux façons élémentaires de participer au changement : réduire nos déchets et réfléchir à l'endroit où sont produits nourriture et vêtements.

Des gestes simples, qui peuvent avoir un impact important sur notre société. »
(www.un.org).

Différentes cibles sous-tendent cet Objectif à l'horizon 2030, par exemple celle de « parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles », celle de réduire à l'échelle mondiale les déchets alimentaires ou non-alimentaires, ou encore celle d'améliorer la gestion de ceux-ci.

Un nombre important d'entreprises sociales poursuivant spécifiquement cet Objectif particulier a été décompté en amont de la constitution de l'échantillon, en particulier des entreprises agissant pour la promotion d'une alimentation durable ou pour celle du recyclage. Réduire le champ de recherche à celles-ci s'avère donc opportun pour obtenir des résultats mieux circonscrits à des secteurs particuliers et donc plus éclairants.

Aussi, dès lors que les enjeux stratégiques sous-tendant les entreprises sociales sont ici étudiés, ce sont les gestionnaires principaux de ces entreprises qui sont interrogés. En effet, ils sont en charge de l'orientation stratégique de leur organisation respective et se trouvent au cœur des développements théoriques traitant de l'ambidextrie organisationnelle (O'Reilly III et Tushman, 2004).

2. Structure organisationnelle & performance

Afin de pouvoir étudier les enjeux d'ambidextrie organisationnelle auxquels font potentiellement face les entreprises sociales, la recherche se focalise sur celles faisant état de développements avancés et fructueux. En effet, l'ambidextrie organisationnelle s'observant au sein d'entreprises performantes qui sont confrontées à des enjeux d'apprentissage stratégique, les entreprises sociales qui composent l'échantillon doivent avoir nécessairement déjà atteint un certain stade de développement ainsi qu'un degré de performance avéré.

Premièrement, la détermination du cycle de vie des entreprises s'avère être néanmoins un exercice difficile et subjectif en fonction des modèles et théories retenus (Habib et Hasan, 2019 ; de la Pallière *et al.*, 2021). Selon certains auteurs, prendre seulement en compte les modèles d'analyse unidimensionnels reposant sur des critères tels l'ancienneté de l'organisation, sa taille et sa rentabilité serait lacunaire (Habib et Hasan, 2019). Le cadre d'analyse proposé par exemple par les auteurs Miller et Friesen (1984) reprenant des

considérations liées à l'environnement, l'organisation structurelle, la stratégie et le degré d'innovation de l'organisation serait perçu comme plus complet.

Sur ces fondements, sont considérées les entreprises sociales comptant un minimum de trois à cinq ans d'ancienneté et ayant une taille suffisante permettant d'induire l'existence d'une structure interne formalisée (Miller et Friesen, 1984 ; de la Pallière *et al.*, 2021). Le nombre de dix employés est d'ailleurs pris pour seuil commun minimal. Les variables d'ancienneté de la firme et sa taille étant certes décrits comme insuffisants, elles constituent des indicateurs facilement observables et permettent de constituer un échantillon de recherche, alors que les variables tels la stratégie, le degré d'innovation et le contexte ne peuvent être directement abordées et vérifiées que lors de la collecte.

Ensuite, le critère de la performance des entreprises, qui « a toujours été une notion ambiguë » (Issor, 2017, p. 95), renvoie à un concept aux dimensions plurielles (Pesqueux, 2004 ; Issor, 2017). La performance fait référence initialement aux profits ou aux résultats chiffrés positifs de l'entreprise mais peut aussi désigner la performance « stratégique » de l'organisation et désigner alors les développements stratégiques, les développements liés à l'offre de valeur de l'organisation ou encore ceux liés à sa culture interne (Issor, 2017). Malheureusement, l'échantillon reprenant des entreprises localisées dans des régions géographiques variées et opérant dans des secteurs diversifiés, l'information financière nous est difficilement accessible en amont et nous semble aussi difficilement comparable. Les autres indicateurs de la performance ne peuvent être eux aussi que directement abordés lors de la collecte, celle-ci est donc directement vérifiée à ce stade-là.

3. Localisation géographique

Enfin, en ce qui concerne le champ géographique, la collecte de données est limitée à des entreprises sociales ayant leur siège social dans les régions d'Europe ou d'Amérique du Nord pour des raisons logistiques de proximité de l'information et d'accès à celle-ci.

Section 4. Méthode de collecte des données

La collecte de données est opérée par entretiens semi-dirigés. La technique de l'entretien vise à « saisir la singularité de l'expérience que des individus ou groupes d'individus ont (...) »

de phénomènes sociaux » (Pin, 2023, p. 1). Y recourir d'une façon semi-structurée nous permet d'approfondir certains sujets, éventuellement inattendus, s'ils s'avèrent pertinents.

Les entretiens comprennent principalement des questions sur l'enjeu que représente actuellement l'innovation pour le gestionnaire, sur la pratique éventuelle de l'exploration et/ou de l'exploitation au sein de l'entreprise sociale, sur le type d'opportunités d'affaires faisant éventuellement l'objet d'exploitation et/ou d'exploration et de l'objectif poursuivi par celles-ci en considérant la rentabilité et/ou la mission sociale. D'autres questions peuvent également rejoindre les aspects de structuration de l'exploitation et de l'exploration au sein de l'entreprise sociale, et/ou de management de ceux-ci de façon complémentaire. Le guide d'entretien complet est reproduit en **Annexe 1** du présent mémoire.

Notons que dans ce guide d'entretien, il est prévu que les répondants se voient d'abord expliquer la théorie de l'ambidextrie organisationnelle si cela est nécessaire, et que des questions directes sur la pratique de celle-ci leur sont posées. En effet, s'agissant ici d'une théorie très spécifique, celle-ci doit d'abord être comprise par les gestionnaires pour obtenir des données éclairantes de leur part. Poser des questions abordant celle-ci de façon frontale nous permet ainsi d'aborder le sujet plus en profondeur.

Ces entretiens prennent place en français ou en anglais selon la langue choisie par le répondant, en ligne via l'application Microsoft Teams.

Enfin, le nombre exact d'entretiens à réaliser n'est pas déterminé à l'avance. Réaliser une dizaine d'entretiens nous semble être adéquat *a priori*, mais le nombre exact dépend de la qualité de chacune des entretiens réalisées et de leur apport potentiel au sujet de recherche.

Section 5. Méthode de traitement et d'analyse des données

1. Méthode

Les données qualitatives étant décrites comme particulièrement riches et complexes et davantage sujettes à l'interprétation que les données quantitatives, un exercice d'analyse méthodique et rigoureux se révèle nécessaire pour parvenir à une « compréhension fine et profonde » de celles-ci et ainsi mener à des résultats finaux concluants (Gavart-Perret et Helme-Guizon, 2012, p. 277).

Parmi les différents types d'analyse de données qualitatives, une analyse de contenu est ici réalisée. Cette méthode de recherche vise à obtenir des « inférences valides » (Weber, 1990, p. 9) à partir d'un exercice de classification des éléments textuels recueillis pour décrire un phénomène de façon « objective et systématique » (Elo et Kyngäs, 2008, p. 108) et en tirer des apprentissages nouveaux au regard de la théorie existante.

L'analyse de contenu permet une certaine « flexibilité concernant le *design* de recherche » (Harwood et Garry, 2003 ; Elo et Kyngäs, 2008, p. 108) et a donc pour avantage de permettre une mobilisation en profondeur du contenu recueilli afin de tirer des apprentissages quant au contexte et aux processus qui le sous-tendent (Downe-Wamboldt, 1992 ; Elo et Kyngäs, 2008).

2. Processus

Dans le cadre de ce mémoire, une analyse de contenu déductive est empruntée dès lors que ce mémoire cherche à comprendre en quelle mesure une théorie existante et détaillée par de nombreux auteurs s'applique aux entreprises sociales (Elo et Kyngäs, 2008).

Référence est ici faite à la méthodologie d'analyse de contenu décrite par les auteurs Elo et Kyngäs qui différencient les étapes de préparation, d'organisation et de *reporting* (Elo et Kyngäs, 2008 ; Gavart-Perret et Helme-Guizon, 2012).

La phase de préparation consiste à transcrire littéralement les entrevues réalisées pour figer les données récoltées, les rendre mobilisables (Deslauriers, 1987) et obtenir ainsi une première vue d'ensemble du *corpus* à disposition (Elo et Kyngäs, 2008)

La phase d'organisation qui s'ensuit consiste à établir une grille de codage contenant différents concepts et déclinaisons pertinents pour cette recherche, puis à coder chacune des entrevues suivant cette grille, c'est-à-dire attribuer les éléments textuels pertinents tirés de ces entrevues à ces concepts et déclinaisons prédéfinis.

Les entrevues sont ainsi codées une à une mais suivant la même grille d'analyse. Cette approche d'analyse dite « horizontale » (Gavart-Perret et Helme-Guizon, 2012) permet de comparer plus aisément les données, « minimiser les particularités et s'attarder plutôt aux propriétés communes » (Deslauriers, 1987)

Notons que le contenu recueilli « manifeste » et non « latent » est pris en compte afin de garantir un exercice d'analyse moins sujet à l'interprétation (Elo et Kyngäs, 2008). En ce sens, ce sont les *verbatim* des répondants qui sont repris dans la grille afin de garantir la fiabilité du codage et une exploitation optimale des données recueillies (Gavart-Perret et Helme-Guizon, 2012).

Alors que la grille de codage est établie en amont selon les principes de l'analyse déductive (Gavart-Perret et Helme-Guizon, 2012), celle-ci peut éventuellement reprendre des concepts additionnels non définis en amont si cela apparaît pertinent. Recourir à l'analyse inductive de façon complémentaire permet éventuellement d'utiliser le contenu textuel de façon plus complète et d'en tirer des apprentissages plus éclairants (Gavart-Perret et Helme-Guizon, 2012 ; Elo et Kyngäs, 2008).

Enfin, la phase de *reporting* rend compte de l'analyse concrète et de l'interprétation des résultats afin de faire émerger des conclusions à partir des données récoltées (Elo et Kyngäs, 2008).

3. Validité

Pour obtenir des résultats valides, l'exercice de *reporting* doit être mené de façon rigoureuse et méthodique pour pouvoir être aisément répliqué de la même manière par d'autres chercheurs (Elo et Kyngäs, 2008).

Ainsi, pour démontrer la fiabilité des déductions obtenues, plusieurs tableaux reprenant un rappel de la contextualisation de la recherche et synthétisant l'exercice de codage sont rendus disponibles en **Annexe 3**, et des citations « authentiques » sont reprises directement dans ce mémoire pour appuyer nos développements, tel que conseillé par les auteurs Elo et Kyngäs (Elo et Kyngäs, 2008).

Section 6. Enjeux éthiques

Le comité d'éthique de la recherche (« CER ») de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée au projet de recherche satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. L'avis de conformité délivré par le CER est reproduit au début du présent mémoire.

En amont de la collecte des données, les répondants ont signé un formulaire de consentement pour celle-ci, garantissant la confidentialité des données et autorisant l'enregistrement des entretiens.

Les données collectées sont sauvegardées de façon sécurisée. Elles ont été traitées de façon confidentielle lors de la rédaction du mémoire.

Chapitre 3. Analyse des données & Interprétation des résultats

Après avoir éclairé la notion d'entrepreneuriat social, les enjeux d'hybridité organisationnelle qu'expérimentent les entreprises sociales ainsi que les enjeux généraux d'apprentissage organisationnel et la théorie spécifique de l'ambidextrie organisationnelle (**Chapitre 1**), et précisé la méthodologie empruntée pour ce mémoire (**Chapitre 2**), nous analysons et interprétons les données collectées dans le présent Chapitre.

Les méthodes de traitement et d'analyse des données sont présentées (**Section 1**) et l'échantillon de recherche est validé (**Section 2**). Les données collectées sont ensuite analysées et interprétées (**Section 3**) afin de mieux comprendre les enjeux d'innovation et d'adaptabilité décrits par les gestionnaires d'entreprises sociales et d'élucider la pratique de l'ambidextrie organisationnelle en contexte social qui constitue le cœur de ce mémoire.

Section 1. Présentation des méthodes de traitement et d'analyse des données

Onze entrevues avec des gestionnaires d'entreprises sociales ont pris place entre les mois de août 2023 et janvier 2024. Ces entrevues ont été transcrites de façon littérale avec l'aide du logiciel « Dictée » de l'application Microsoft Word.

Premièrement, les données factuelles des entreprises sollicitées concernant leur mission, leur localisation, leur année de création et leur nombre d'employés sont reprises dans un tableau condensé afin d'attester de façon systématique du fait que celles-ci répondent aux conditions constitutives de l'échantillon de recherche, et de rendre ces données éventuellement mobilisables lors des stades de l'analyse et de l'interprétation des données. Ce tableau est disponible en **Annexe 2**.

Suivant la démarche d'analyse de contenu déductive décrite précédemment, une grille de codage a été préparée afin de pouvoir explorer le contenu textuel de façon maximale sur fondement des développements des auteurs March, O'Reilly III et Tushman concernant l'ambidextrie organisationnelle. L'enjeu d'apprentissage organisationnel, l'exploitation, l'exploration, les considérations structurelles et managériales liées à l'exploitation et/ou l'exploration, et les éléments constituant l'hybridité ont notamment été considérés. Les

entrevues ont ensuite été codées de façon horizontale en utilisant cette grille de codage, et en y reprenant directement les *verbatim* des répondants tel qu'annoncé précédemment.

Notons que la grille initiale a été affinée sur certains points pour pouvoir répertorier d'autres éléments de façon inductive. Ceci nous est apparu important afin d'appréhender le sujet de recherche de manière exhaustive, dès lors que les répondants se sont parfois prononcés sur certains d'éléments en réponse à des questions inopinées ou de leur propre initiative.

Section 2. Validation de l'échantillon

Sur fondement de notre Revue de la Littérature, un terrain de recherche a été décrit précédemment pour constituer un échantillon de recherche approprié dont il convient ici d'établir la validité.

Premièrement, les onze gestionnaires interrogés dirigent bien des entreprises sociales. Ils ont confirmé que leur organisation poursuit légalement un objectif de profitabilité économique. Quant à la mission sociale, furent évoquées la promotion d'une consommation alimentaire locale (E1, E4, E5, E11), de l'auto-suffisance alimentaire (E1, E4), de la consommation non-alimentaire locale (E8), du recyclage (E2, E6, E7, E9), de l'anti-gaspillage alimentaire (E3, E5, E11), et de l'anti-gaspillage non-alimentaire (E10). Ces missions se rattachent toutes à l'ODD n°12 qui vise à promouvoir des modes de consommation et de production durables, en particulier dans le domaine de la réduction des déchets, de l'alimentation et des vêtements, tel que décrit précédemment.

Concernant les critères établis pour déterminer l'état de développement de leur structure organisationnelle, il apparaît que l'ensemble de ces organisations ont été lancées entre 2008 et 2019 et avaient donc toutes plus de 3 ans d'ancienneté lors des entrevues. Elles comptaient aussi toutes 10 employés ou plus, le maximum étant 190 employés.

Concernant leur potentielle performance, les onze gestionnaires ont indiqué être en stade de croissance au cours des entrevues. Plusieurs facteurs ont été pris pour appui, en particulier le chiffre d'affaires réalisé (E4, E6, E7, E8, E9) et l'intention pour les gestionnaires de conquérir de plus nombreuses parts de marché (E4, E5, E6, E8, E11). La croissance du nombre d'employés (E3), la « croissance des coûts évités sur la Terre » (E7), la mise en place d'une offre de nouveaux produits (E11) ou de nouveaux partenariats (E11), la mise à

disposition de nouveaux moyens financiers (E3), la volonté d'augmenter la capacité de production (E10), celle de répondre à de nouvelles unités de besoins (E5) ont également été cités, ainsi que « le caractère innovant et en perpétuel changement de l'entreprise » (E11). Seul l'un des gestionnaires a indiqué être en stade de croissance mais aussi de maturité, l'organisation ayant connu une forte croissance « à deux chiffres » lors de la crise sanitaire et surfe dorénavant sur un « effet de plateau » mais a toujours des objectifs de croissance (E9).

Nous pouvons ainsi considérer que l'échantillon est constitué d'entreprises sociales qui ont atteint un stade de développement avancé et d'un état de performance pertinents pour l'étude de l'ambidextrie organisationnelle.

Enfin, le dernier critère de la localisation géographique fut également respecté, sept des organisations sollicitées étant localisées en Europe et les quatre autres en Amérique du Nord.

Section 3. Analyse & Interprétation des données de façon qualitative

Cette Section vise à analyser et à interpréter les données récoltées lors des entretiens quant à la pratique de l'ambidextrie organisationnelle en contexte social.

En ce sens, nous constatons que cette pratique s'avère importante aux yeux des gestionnaires d'entreprises sociales pour garantir la performance et la pérennité de leur organisation.

En guise d'introduction, nous revenons sur certaines caractéristiques propres au contexte spécifique dans lequel la pratique de l'ambidextrie est ici étudiée, sur la manière dont l'enjeu d'innovation y est perçu et sur les implications de ce dernier en contexte social. Nous détaillons ensuite les activités que cette pratique sous-tend en contexte social et développons certaines considérations structurelles et managériales. Enfin, nous elucidons les objectifs poursuivis par l'exploitation et l'exploration en contexte d'hybridité organisationnelle, et la manière dont la rentabilité et la mission sociale se soutiennent dans ce contexte spécifique.

Pour faciliter la lecture de cette Section, une schématisation des résultats est reprise ci-dessous.

Etude de l'ambidextrie organisationnelle en contexte social : résultats

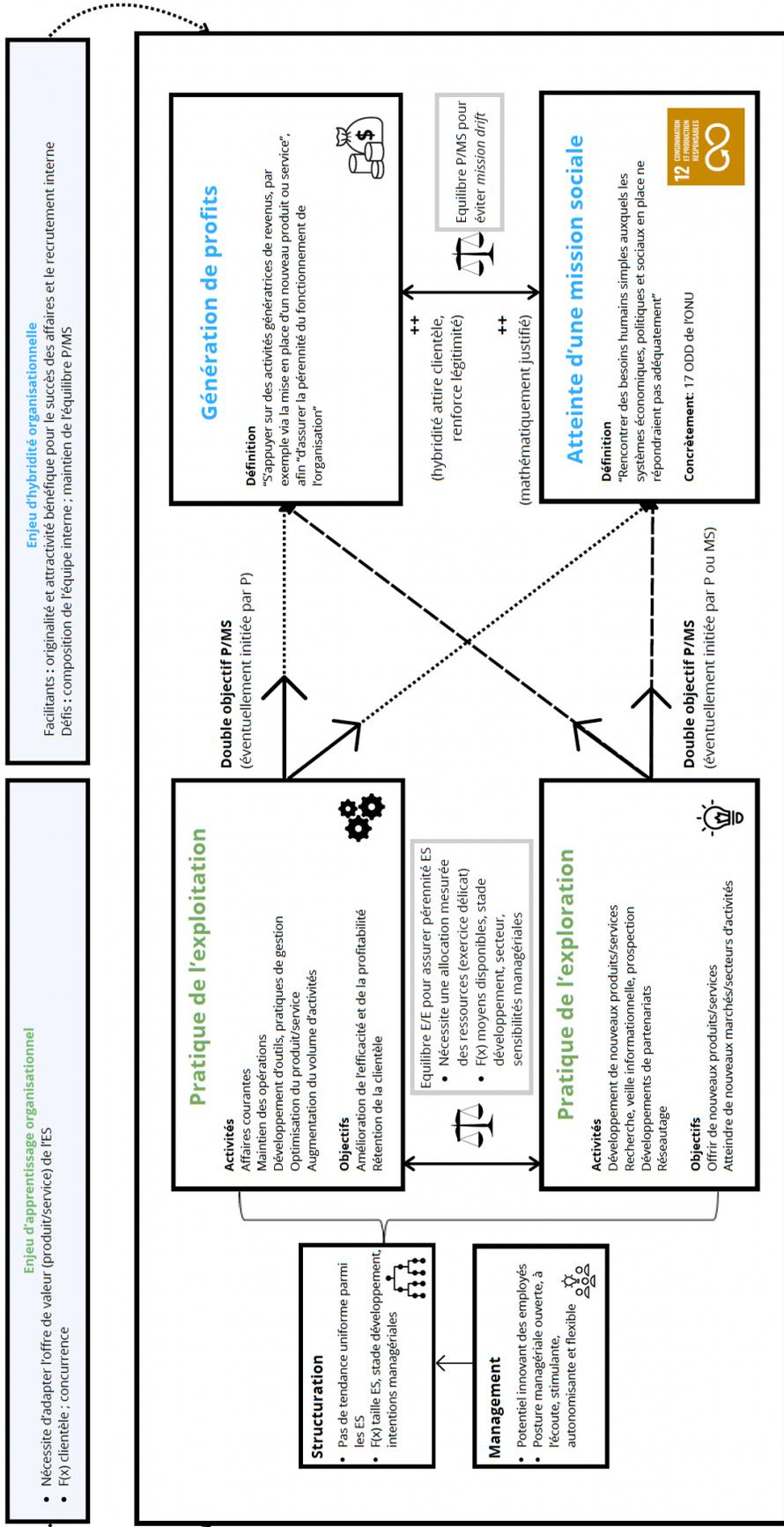


Figure 2. Schématisation des résultats obtenus : étude de l' ambidextrie organisationnelle en contexte social

1. Description du contexte de l'étude de la pratique de l'ambidextrie organisationnelle

La pratique de l'ambidextrie organisationnelle est étudiée ici dans un contexte particulier, celui de la conduite d'activités hybrides, qui implique elle-même certains facilitants et défis pour l'organisation à garder à l'esprit pour notre analyse. Par ailleurs, à l'instar du contexte commercial, il apparaît que l'enjeu d'innovation revêt aussi d'une grande importance dans ce contexte d'hybridité, ce qui sous-tend des implications de plusieurs types.

1.1. Facilitants et défis liés à la conduite d'activités hybrides

Le fait de poursuivre un objectif dual de rentabilité financière et de génération d'impact social au sein d'une même organisation est parfois perçu comme la formule inévitable à emprunter pour embrasser le monde des affaires à l'heure actuelle.

Cette formule peut sous-tendre plusieurs facilitants et/ou difficultés, qui n'ont pas été pris en compte dans l'étude de l'ambidextrie organisationnelle des auteurs March, O'Reilly III et Tushman qui s'intéressaient au contexte commercial uniquement, mais qui semblent importants pour pouvoir comprendre et appréhender pleinement les stratégies internes des entreprises sociales, notamment celle de l'ambidextrie.

Ces facilitants s'avèrent être de plusieurs types. D'une part, il apparaît que l'originalité qui sous-tend cette hybridité aujourd'hui peut rendre l'entreprise sociale particulièrement attractive. Tel que décrit par plusieurs répondants dont les propos sont repris ci-dessous, cette originalité peut permettre à l'entreprise de se faire connaître, d'attirer de nouveaux partenaires et de potentiellement développer le volume de ses activités, et peut aussi lui permettre de se distinguer en terme d'image sur le marché, ce qui peut s'avérer positif pour faciliter de potentiels futurs recrutements en interne :

« mais c'est grâce à notre différence qu'on capte nos partenaires B2B » (E6)

« le premier avantage c'est l'attractivité sur le marché, c'est-à-dire qu'on a une marque employeur vraiment forte parce que les gens veulent travailler chez nous, parce qu'ils veulent travailler pour une mission » (E11)

Néanmoins, la mise en place d'une organisation hybride nécessite d'embaucher des employés comprenant et défendant la double mission de l'organisation et de les rémunérer de façon

décente. Pour les gestionnaires, en découle également la nécessité importante de maintenir un équilibre interne entre les composantes de la profitabilité et de la mission sociale qui peuvent parfois s'avérer contraires :

« (...) et moi ce que je trouve intéressant et challengeant c'est qu'en fait c'est un équilibre et cet équilibre en fait il est mouvant, c'est-à-dire qu'en fait on ne trouvera jamais la martingale, on ne trouvera jamais le truc parfait parce qu'on pourra toujours en faire plus. » (E7)

« We can run into some challenges because we are a for-profit, that we have to have a sense of urgency in an accountability to the cash flow of the business to the profitability that many non-profits don't have to have » (E1)

Ainsi, la pratique de l'ambidextrie organisationnelle au sein des entreprises sociales est à étudier en considérant ces éléments, car ils influencent nécessairement les stratégies internes mises en œuvre par leurs gestionnaires.

1.2. Perception et implications de l'enjeu d'innovation en contexte social

Par ailleurs, il apparaît nécessaire et inévitable pour l'entreprise sociale de mettre en œuvre des démarches continues d'adaptation face aux changements contextuels afin d'assurer sa pérennité. La présence d'un enjeu d'innovation et d'apprentissage organisationnel est ainsi attestée positivement en contexte social, que l'organisation soit de petite ou de plus grande taille.

L'innovation constitue donc un enjeu se posant pour tout type d'entreprise, qu'elle poursuive la génération d'un impact social en plus de la profitabilité ou uniquement la profitabilité, tel que souligné par plusieurs répondants :

« Qu'on soit un impact ou pas un impact c'est la même chose pour tout le monde » (E4)

« Ça c'est une règle générale dans toutes les industries, on se doit d'innover si on veut rester fort, c'est clair » (E11)

« Let me call here Joseph Schumpeter: "the businesses that do not innovate will be replaced by the one that do innovate". So, there's no way of making a business successfully without innovate » (E10)

En contexte social, cet enjeu d'innovation peut présenter des implications de différents types pour l'organisation. Il peut nécessiter de devoir prendre continuellement en compte les

attentes et besoins de la clientèle qui évoluent constamment, ou de s'adapter face aux concurrents de l'organisation pour maintenir la nouveauté ou l'originalité de l'offre de valeur de l'organisme, tel qu'indiqué par plusieurs répondants :

« Nos solutions on l'écrit au fur et à mesure et en fonction des retours des expériences clients » (E3)

« Donc ça c'est important de rester agile, à l'écoute du marché, et d'écouter ses clients aussi. » (E6)

« We're cognizant that in order to remain competitive we always have to stay at the forefront of that curve » (E2)

En ce qui concerne la clientèle, celle à laquelle s'adresse l'offre de valeur des entreprises sociales peut être décrite selon plusieurs caractéristiques. Dans le cadre du *B2C*, la clientèle peut être idéaliste, habituée initialement aux services offerts par les organisations sans but lucratif, ou encore souhaiter profiter d'un service de qualité fourni par une entreprise dotée d'une gouvernance environnementale et sociale exemplaire. Une clientèle préalablement éduquée sur la mission sociale défendue par l'organisation, regroupant donc aujourd'hui souvent les générations de moins de 40-50 ans, et/ou financièrement aisée peut être plus encline à s'intéresser à cette offre de valeur. Dans le cas des organisations effectuant du *B2B*, l'adoption de la solution par les clients peut aussi dépendre de leur sensibilité préalable à l'égard de la mission sociale défendue et peut être motivée par des exigences externes légales ou financières, ou pour en faire bénéficier la communication externe de leur organisation.

Ensuite, en ce qui concerne l'état concurrentiel, la concurrence dans certains cas peut s'avérer faible voire inexistante, ou la mission peut être réalisée suivant des modalités que peu d'autres concurrents empruntent. Dans d'autres cas, la concurrence peut s'avérer rude, notamment dans le domaine du recyclage des appareils numériques ou de la vente de produits non-alimentaires.

Enfin, notons qu'un secteur d'activités marqué par un degré d'innovation important, tel celui de l'informatique, peut nécessiter une capacité d'adaptation importante de la part de l'organisation, l'innovation étant alors perçue comme particulièrement inévitable. A l'opposé, agir dans un domaine marqué par un degré d'innovation moindre peut restreindre le potentiel d'innovation mise en œuvre par l'organisation et se réduire à celle d'innovations

incrémentales. C'est par exemple le cas pour certaines organisations agissant dans le domaine de l'accès à alimentation, qui estiment vouloir résoudre une problématique sociale forte et répondre à un besoin fondamental ayant trait à la pyramide des besoins, sans pour autant vouloir « réinventer la roue ». Ce point est attesté par les propos de plusieurs répondants repris ci-dessus, les premiers se référant à l'informatique et les seconds au secteur alimentaire :

« D'autant plus nous dans le monde de l'informatique, on est contraint à l'innovation en production par l'innovation informatique puisque quand même l'appareil évolue et donc nos modes de production sont obligés d'évoluer » (E9)

« Tu sais notre but c'est pas non plus de réinventer la roue, tu sais on pense qu'on a déjà un énorme sujet sur la table, qu'on prend à bras-le-corps, puis c'est ça notre focus (...) « Nous c'est de l'achat-revente donc dans ce sens-là on pourrait innover, tu sais les innovations dans notre secteur c'est par exemple les caisses tu sais qui ont pas de commis, de caissiers dans le fond. Tu sais comme les caisses automatiques ou les supermarchés sans employés. Tu sais c'est le genre d'innovation que tu sais on peut voir mais c'est pas notre combat aujourd'hui » (E5)

Ainsi, la pratique de l'ambidextrie organisationnelle au sein des entreprises sociales est à étudier en prenant en considération ces éléments contextuels particuliers car ils sont nécessairement pris en compte par les gestionnaires dans la conception des démarches stratégiques de l'organisation.

2. Pratique de l'ambidextrie organisationnelle

Pour faire face à cet enjeu d'innovation, marqué par des implications contextuelles de différents types, les entreprises sociales mettent en œuvre des pratiques stratégiques qui s'apparentent à une pratique simultanée et pondérée de l'exploitation et de l'exploration, et donc d'ambidextrie organisationnelle.

Sur base du modèle d'analyse prédéfini pour notre recherche, nous analysons les activités mises en œuvre dans le cadre de cette pratique et revenons sur des considérations structurelles et managériales. Nous analysons ensuite les objectifs poursuivis par l'exploitation et l'exploration en contexte social, et la manière dont les objectifs de profitabilité et d'impact social s'articulent.

2.1. Activités et objectifs sous-tendant l'exploitation et l'exploration

Les entreprises sociales mettent en œuvre différents types d'activités relevant de l'exploitation et de l'exploration, qui visent chacun à réaliser des objectifs stratégiques particuliers.

Concernant la pratique de l'exploitation en contexte social, celle-ci peut renvoyer aux affaires courantes de l'organisation, aux activités de maintien des opérations telles que la comptabilité, le *reporting*, la communication, ou la gestion du point de vente physique, ou au développement d'outils et de pratiques de gestion internes. Elle peut aussi consister à améliorer et optimiser les produits ou services offerts par l'organisation, notamment en ce qui concerne leurs fonctionnalités. Enfin, l'exploitation peut aussi viser à augmenter le volume de l'activité pris en charge par l'organisation, que ce soit en termes d'installations commerciales ou de nombre de transactions effectuées.

Dans ce contexte, l'objectif de l'exploitation est d'améliorer l'efficacité et la rentabilité de l'organisation, et peut aussi concourir à la rétention de la clientèle déjà détenue :

« I think that when it comes down to our seeking opportunities to improve practices with the business as it is right now, so where there are opportunities to gain efficiencies or effectiveness by deploying tools and techniques and tactics within the business to improve our margins for the business that we are presently doing » (E2)

« Obviously what we tried to do in process wise, so there's an external and internal way of looking at innovation. Internal is processes and making things more efficient, (...) technological part, machines, or things making processes go more faster, more cheaper or whatever – efficiency as a whole » (E10)

« Our current customer base, you know we try to maximize that, but we're currently in a shift to try to do larger installations because logistically they're more efficient and so, so we can make profitability better (...) » (E1)

Concernant la pratique de l'exploration en contexte social, celle-ci renvoie à différentes activités également. Elle peut désigner le développement interne de nouveaux projets, produits ou services afin de les prototyper, les tester puis de les commercialiser par exemple. Elle peut également renvoyer aux activités de recherche, de veille informationnelle ou de prospection. Ces pratiques de recherche peuvent se focaliser sur les alternatives existantes au produit ou service offert par l'organisation, ou plus généralement sur les actualités concernant le domaine d'activités de l'organisation ou des industries connexes. Les activités de

recherche peuvent d'ailleurs être réalisées de façon externe, en recourant aux services d'un consultant par exemple, si elles s'avèrent trop technique dans le domaine technologique par exemple. L'exploration peut aussi viser à développer de nouveaux partenariats et collaborations avec d'autres organisations par exemple. Enfin, les activités de réseautage lors d'événements ou conférences prenant place éventuellement à l'étranger concourent aussi à l'exploration.

Les activités d'exploration semblent ici avoir deux objectifs principaux en termes de poursuite d'opportunités d'affaires. Elles peuvent viser à offrir de nouveaux produits ou services pour améliorer l'offre de valeur de l'organisation, ou bien tâcher d'atteindre de nouveaux marchés et/ou secteurs d'activités :

« En fonction de ces résultats, déjà on améliore la solution et on l'adapte et cetera. Et en plus, en parallèle, on explore d'autres produits, d'autres offres, d'autres marchés. » (E3)

« et on se teste sur soit des approches produits, des approches marketing et des approches peut-être aussi de services. Donc voilà, c'est extrêmement ouvert et plus on se rend compte, bon y a des choses qui marchent moins que d'autres » (E4)

« Alors que nous on évolue dans le temps, on a des nouvelles branches on a (nom de l'entreprise – nom de la branche) qui a été lancée cette année, on a des produits dans différentes catégories qu'on lance aussi, on est en exportation aussi, on est en développement de partenariats à l'extérieur du Canada aussi » (E11)

« So where we see opportunities to look is to look and say "OK well how can we potentially invest in these types of technologies, co-invest in these technologies or partner with companies who work in this domain in order open up new markets for us (...) say are there opportunities to actually open up new markets for ourselves, new service lines for ourselves using sort of an approach of what are the kind of forefront technologies that exist that could allow that type of expansion and development » (E2)

Ainsi, en contexte social, l'ensemble des activités d'exploitation reposent donc bien sur les acquis et les « vieilles certitudes » de l'organisation et visent le maintien d'un avantage concurrentiel sur le court terme. Les activités d'exploration sont quant à elles axées sur la prise de risques, la fluctuation, l'expérimentation et les découvertes, et visent à assurer la croissance et la viabilité de l'entreprise sur le long terme. La pratique de l'ambidextrie organisationnelle peut donc être positivement attestée en contexte social.

2.2. Considérations structurelles et managériales sous-tendant l'exploitation et l'exploration

En contexte social, la pratique de l'ambidextrie organisationnelle semble prendre place suivant des considérations structurelles et managériales particulières. L'équilibre entre exploitation et exploration et le management l'encadrant sont également commentés ci-dessous.

2.2.1. Structuration organisationnelle et managériale de l'exploitation et de l'exploration

En contexte social, il apparaît que certaines organisations ne sont régies par aucune séparation structurelle interne qui viendrait mettre en place une conduite à part des activités d'exploitation et d'exploration. Cette absence peut être attribuée à la petite taille de l'entreprise qui ne permet pas de mettre en place cette séparation, ou être intentionnelle « pour pas créer de tension chez les différents profils » tel que souligné par plusieurs répondants :

« On est quand même une petite entreprise aussi, donc on n'est pas aussi structuré que ça. C'est pour ça qu'on fait avec les moyens du bord » (E5)

« Justement on évite les silos à tout prix parce que justement, ça fait toujours entre guillemets des situations particulières où on va devoir déléguer des ressources à l'innovation pendant que nos chers amis d'exploitation gèrent l'existant, c'est la meilleure manière d'envoyer une boîte au tapis hein voilà » (E4)

Néanmoins, une séparation structurelle de ces deux types d'activités pourrait être envisagée dans certains cas par les gestionnaires en fonction des développements futurs de l'organisation.

Dans d'autres cas, les pratiques de l'exploitation et de l'exploration sont conduites au sein de départements distincts en contexte social. Cette structuration a pu s'opérer de façon progressive, par exemple au moment où l'organisation a atteint une taille plus importante, afin de « sanctuariser un petit peu le temps des personnes » et être plus efficace dans les démarches d'exploration :

« Après il y a un moment par exemple où on a senti le besoin de scinder un petit peu la boîte en 2, où on avait un côté « Run » donc qui s'occupait de tout l'opérationnel et des affaires courantes etc. puis moi j'avais monté une petite cellule, on a été 3 ou 4, qui s'appelait « Build » et en gros on prenait des projets qui verraient le jour à 18-24 mois (...) » (E7)

« Depuis quelques mois on a installé un comité de développement puis d'innovation puis là on se rencontre à toutes les quelques semaines puis on regarde les innovations plus pour 2025 là » (E11)

« Et après je dirais quand on avait une taille critique, quand on a atteint les 100 collaborateurs ça s'est aussi structuré en interne » (E9)

Comme nous l'avons vu précédemment, les entreprises commerciales mettant en œuvre un type d'ambidextrie « simultanée » ou « structurelle » de façon fructueuse peuvent souvent combiner une séparation dans leur structure avec une intégration des cadres supérieurs afin de faire bénéficier les différents départements des ressources financières ou de l'expertise détenues en interne tout en leur permettant de conduire leurs activités selon leurs propres processus et sans ingérence externe, pour ainsi permettre « une fertilisation croisée entre les unités » tout en prévenant « la contamination croisée ». Selon nous, l'absence de structuration verticale au sein de certaines entreprises sociales s'explique probablement par la nécessité initiale de développer les ressources et expertises en interne, une phase où une « contamination croisée » peut justement s'avérer bénéfique dans le cadre d'une ambidextrie davantage « contextuelle », la structuration pouvant s'avérer ensuite nécessaire à un stade de développement plus avancé.

Enfin, ajoutons que les tâches d'exploration peuvent parfois incomber principalement aux gestionnaires et les tâches d'exploitation à leurs équipes au sein de certaines organisations, ce qui fait état d'une répartition plutôt horizontale et non verticale. Pour certaines organisations comptant deux gestionnaires principaux, il peut arriver que les tâches d'exploitation reviennent à l'un et celles d'exploration à l'autre.

Sur fondement de ces constats, nous comprenons ainsi que les décisions stratégiques visant à moduler la structuration interne de la mise en œuvre de l'ambidextrie sont fonction d'éléments contextuels mais aussi des capacités dynamiques détenues par les gestionnaires, qui ne sont par nature pas uniformes et renferment nécessairement une part de subjectivité.

2.2.2. Équilibre entre exploitation et exploration

Suivant la littérature s'appliquant au contexte commercial présentée précédemment, un juste équilibre et une allocation des ressources mesurée en interne doit être maintenue entre les démarches d'exploitation et d'exploration au risque de mettre à mal la pérennité de

l'entreprise. L'exploration et l'exploitation doivent donc se nourrir mutuellement pour rencontrer un objectif unique de rentabilité en contexte commercial.

La nécessité de maintenir un équilibre entre exploitation et exploration semble également être d'application en contexte social, cet équilibre étant perçu comme un exercice délicat par les gestionnaires :

« Si on fait que de l'exploration on peut s'éloigner trop de l'exploitation et se déraciner du terrain mais je pense qu'un bon... enfin il faut les deux. Après ce qui est difficile c'est quand on va trop vite dans l'exploration, faut arriver à assurer la conduite du changement dans l'exploitation aussi. » (E9)

« C'est grâce à aussi différentes sensibilités aussi de collaborateurs en interne, et des personnes qui... et des collaborateurs qui nous rejoignent qui sont pour dire très engagés et d'autres qui ne le sont pas du tout. Et je pense que cette réalité aussi qu'on a chez nous qui nous permet aussi de ne pas partir trop côté ou trop de l'autre parce que quand on part trop d'un côté il y a la partie A qui va nous rappeler à l'ordre et quand c'est dans l'autre sens la partie B. » (E7)

Concrètement, il apparaît que les activités d'exploitation peuvent occuper plus de temps en interne en contexte social. Dans d'autres cas, les activités d'exploitation et d'exploration occupent un temps identique, mais les activités d'exploration tendront à être plus importantes dans le futur.

En ce sens, un lien positif peut être établi entre les moyens disponibles et la poursuite d'une démarche d'exploration qui soit élaborée. Obtenir des subventions pour le développement d'un nouveau produit technologique dans le domaine alimentaire permet par exemple de soutenir les activités d'exploration alors qu'au contraire, les ressources limitées à disposition incombent parfois de limiter ou de moduler les démarches d'exploration pour ne pas mettre en péril le futur de l'organisation.

Un second lien positif peut aussi être établi entre le stade de développement de l'organisation et la poursuite d'une démarche davantage axée sur l'exploration et/ou l'exploitation. Dans certaines situations, un stade peu avancé justifie davantage des démarches d'exploitation et un stade plus avancé permettra de mettre davantage en œuvre des démarches d'exploration, et dans d'autres, cette équation est inversée.

En conclusion, il semble donc que l'exploration et l'exploitation tendent à se compléter nécessairement en contexte social, l'équilibre entre chacune de ces activités pouvant

dépendre de facteurs tels les moyens disponibles, le stade de développement, mais aussi de la maîtrise des processus managériaux, conçus grâce à l'expertise et aux expériences passées des gestionnaires, qui sont par nature plus subjectifs.

Ainsi, les flèches composant l'ambidextrie issues du modèle d'analyse préétabli pour notre recherche se vérifient donc bien.

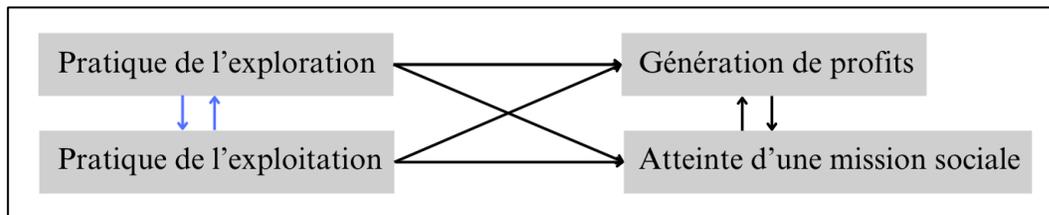


Figure 1. Modèle d'analyse : pratique de l'ambidextrie organisationnelle au sein d'entreprises sociales

2.2.3. Management de l'exploitation et de l'exploration

En contexte social, de nombreux gestionnaires encouragent leurs équipes à prendre des initiatives pour explorer de nouvelles opportunités et faire preuve de créativité tout en supervisant le travail d'exploitation qui est à réaliser par celles-ci. Ce type de management est « une façon de garder tout le monde motivé » :

« Voilà c'est mon rôle de justement bah engager les employés à être autonome et proactif sur ces aspects d'exploration qui aussi leur appartient tout aussi qu'à moi, tout aussi bien aux juniors qu'aux seniors. » (E4)

« On n'est pas du monde qui font du micro management, on est l'opposé, on est vraiment à l'opposé du micro management même qu'on nous reproche des fois de pas l'être assez, fait qu'on fait beaucoup confiance puis on laisse aller nos départements pour avancer » (E11)

« Tu sais faire comprendre aussi tu sais à l'équipe que c'est très bien de tester les choses, et c'est OK de parfois faire des erreurs » (E5)

En effet, il semble acquis que les idées pouvant faire naître une innovation, tant concernant l'exploitation que l'exploration, peuvent émaner de toute personne composant l'organisation en contexte social. Les personnes ayant une certaine expérience et une maîtrise des processus internes de l'organisation sont particulièrement à même de pouvoir les formuler. Ces idées qui nourrissent l'exploration peuvent parfois aussi émaner de sources externes, comme par exemple des fournisseurs de l'organisation.

Cette considération par les gestionnaires d'entreprises sociales du potentiel des contributions de leurs équipes, qui se reflète par l'adoption d'une posture managériale ouverte, à l'écoute, stimulante, autonomisante et flexible, renvoie à la littérature s'appliquant au contexte commercial qui relève les mécanismes mis en œuvre par les gestionnaires en situation d'ambidextrie dans ce contexte pour exploiter pleinement les contributions des employés.

Cette posture managériale spécifique concourt à façonner une culture et une identité organisationnelle commune au sein de l'entreprise sociale. Comme souligné précédemment, rassembler les équipes autour d'une telle identité peut constituer un défi en contexte d'hybridité organisationnelle. Pour y remédier, certaines entreprises mettent en œuvre des politiques d'emploi et de sociabilisation spécifiques tel que mentionné dans la Revue de la Littérature, une politique de sociabilisation spécifique pouvant selon nous renvoyer à un management qui soit particulièrement ouvert et dynamisant.

2.3. Objectifs de l'exploitation et de l'exploration en contexte d'hybridité

Nous nous intéressons maintenant aux objectifs poursuivis par chacune des activités d'exploitation et d'exploration en contexte social, en référence aux relations horizontales de notre modèle d'analyse préétabli pour notre recherche.

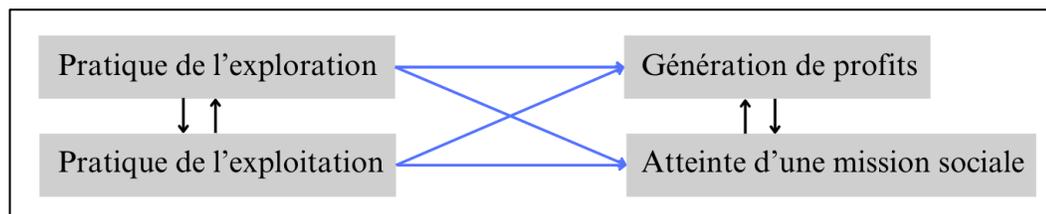


Figure 1. Modèle d'analyse : pratique de l'ambidextrie organisationnelle au sein d'entreprises sociales

D'une part, les activités d'exploitation semblent être mises en œuvre pour rejoindre à la fois un objectif de rentabilité financière et la poursuite de la mission sociale de l'organisation. Dès lors que l'entreprise sociale est une structure commerciale et non une structure non lucrative, une « certaine réalité économique » est incontestablement prise en compte dans la stratégie mais cela n'empêche pas de poursuivre les deux objectifs de façon concomitante, tel que déclaré par plusieurs répondants ci-dessous :

« Bah c'est les deux hein » (E4)

« Enfin en magasin je crois qu'il y a quand même une certaine réalité qui prend le dessus, qui est que voilà un magasin ne peut vivre que si il y a un certain trafic. Néanmoins on est quand même tous très convaincus par la démarche que l'on entreprend (...) » (E8)

« Ca poursuit vraiment les 2. On reste avant tout une organisation commerciale hein, qui a besoin de... qui même s'il y a du partage de la valeur, plus elle performe ben plus elle peut investir, se développer et plus nos actionnaires et nos collaborateurs gagner de l'argent donc c'est formidable. Tout ce service-là il a aussi une vocation sociale » (E11)

Concernant l'exploration, celle-ci rejoint également à la fois un objectif de rentabilité financière et la poursuite de leur mission sociale. L'exercice de l'exploration peut être initié par la volonté de promouvoir la mission sociale poursuivie ou par des objectifs de rentabilité. Néanmoins, chacun de ces éléments ne semble jamais pouvoir être pris isolément, notamment concernant la prise de décisions en interne qui s'avère elle aussi être guidée par un « double prisme » d'objectifs :

« Both certainly » (E2)

« C'est toujours les deux » (E11)

« Donc en fait on est toujours en train de chercher le meilleur modèle en fait qui est mixte la satisfaction de nos clients, donc ça c'est la rentabilité en fait, et notre mission de sauvetage, en gros c'est les 2, c'est nos deux prismes de décision » (E5)

« Et là c'est pas une logique financière au départ, c'est vraiment une logique d'expérience mais derrière ça évidemment si y a une personne qui est intéressé ben on va pas poursuivre l'expérience parce qu'on se rendra compte qu'on est... ou bien on est trop tôt, on a raison trop tôt, ou bien on l'a pas encore présenté de la bonne façon mais en tout cas c'est vraiment dans cette logique-là, notre moteur il est vraiment là quoi, c'est de trouver des nouveautés qui vont dans le sens de l'économie circulaire. » (E8)

« Alors au départ c'est plus sur la rentabilité parce que c'est des opportunités de business avec des clients à nous, qui nous demandaient si on était capable d'aller fournir ces services. Et puis au final ça reste aussi une opportunité sur la partie sociale (...) » (E9)

Ainsi, tant l'exploitation que l'exploration, qui varient certes en termes d'activités et d'objectifs stratégiques, semblent être mises en œuvre pour rejoindre un double objectif de rentabilité financière et de génération d'impact social en contexte social. Les flèches horizontales du modèle d'analyse se vérifient donc.

2.4. Articulations entre profitabilité et impact social en contexte d'ambidextrie

Il convient enfin d'étudier la manière dont les objectifs de profitabilité et de génération d'impact social s'articulent dans le contexte de l'ambidextrie organisationnelle au sein des entreprises sociales, afin d'élucider les relations verticales concernant l'hybridité de notre modèle d'analyse.

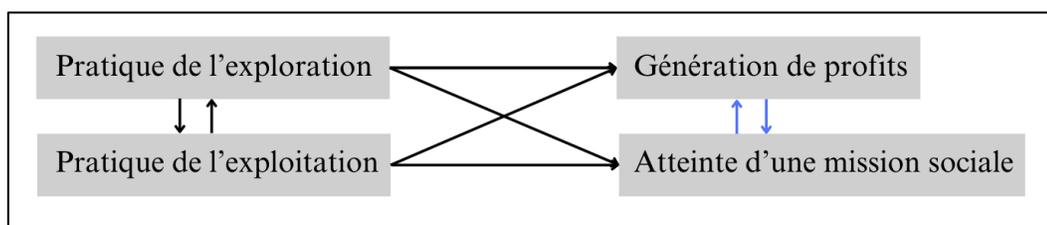


Figure 1. Modèle d'analyse : pratique de l'ambidextrie organisationnelle au sein d'entreprises sociales

En ce sens, il apparaît que la profitabilité de l'organisation permet d'amplifier l'impact social généré par celle-ci, tel que déclaré par plusieurs répondants :

« We're trying to get enormously profitable because the more enormously profitable we are the more impactful we can be » (E1)

« Donc plus on vend, plus on se finance, et plus on vend, plus on rend service à nos clients qui amortissent sur serre et apportent des bénéfices environnementaux à leur entourage » (E4)

« Moi je pense que de toute façon c'est facile, notre impact est directement proportionnel au nombre de smartphones qu'on traite. Donc au plus performant est le sales, au plus performant sont les opérations et cetera et cetera, au plus on aura d'impact. » (E6)

Comme nous l'avons vu précédemment, l'impact social n'est certes pas objectivement calculable, mais le fait qu'il soit positivement corrélé à la rentabilité, ici comprise comme le nombre de transactions individuelles, nous semble mathématiquement indéniable.

Inversement, il semble aussi que l'impact social pourrait générer plus de rentabilité :

« (...) moi en fait mon discours c'est « je fais de l'impact social donc je vais être plus rentable » parce que c'est cet impact social qui attire les entreprises chez nous. » (E6)

Pour rappel, nous avons vu que l'originalité du modèle d'affaires qui sous-tend les entreprises sociales pouvait être considéré comme bénéfique pour attirer de nouveaux partenaires et que de nombreux gestionnaires effectuant tant du *B2C* que du *B2B* s'adressent à une clientèle

idéaliste, conscientisée, désireuse de vouloir profiter de services fournis par une entreprise aux bonnes pratiques ou de générer un impact qui soit mesurable, tangible et/ou communicable. Nous pouvons donc considérer que cette clientèle est intéressée par l'impact social que les produits et/ou services de ces organisations peuvent offrir, ce qui permet aux gestionnaires de générer de la profitabilité. Pour rebondir sur les propos théoriques vus précédemment, nous comprenons aussi que cette mission sociale permet en ce sens d'appuyer la légitimité externe de l'organisation auprès d'un public large de clients, qui constituait pourtant un défi propre à l'hybridité organisationnelle.

Ainsi, il semble que la rentabilité et la génération d'impact social se nourrissent de façon complémentaire. Les flèches horizontales de droite du modèle d'analyse se vérifient donc également.

Cet équilibre entre profitabilité et mission sociale représente d'ailleurs un enjeu important mais aussi complexe pour les gestionnaires pour éviter tout risque de *mission drift*. Celui-ci consiste, comme nous l'avons vu précédemment, à prioriser les activités génératrices de revenus et à se détourner de la mission sociale originale dès lors que l'organisation grandit et perdure dans le temps. Le maintien de cet équilibre fut commenté par un répondant :

« (...) il va toujours y avoir des paradoxes un peu où est-ce que après une certaine grandeur ben peut-être que l'impact est plus négatif ou... il y a toujours un paradoxe qu'il faut étudier en fait, il faut l'analyser, il faut l'étudier en fait. Puis souvent une entreprise à but social à travers la croissance des fois oublie la raison-même, la naissance de l'entrepri

Chapitre 4. Discussion des résultats

Suite à l'analyse et à l'interprétation des données collectées (**Chapitre 3**), le présent Chapitre vise à résumer les résultats obtenus et à les mettre en perspective. Un retour sur les résultats obtenus est effectué (**Section 1**). Ceux-ci sont analysés au regard de la littérature existante portant sur le sujet de recherche (**Section 2**). Les implications théoriques, managériales et institutionnelles de ce mémoire sont ensuite discutées (**Section 3**) et des voies futures de recherche sont présentées (**Section 4**).

Section 1. Retour sur les résultats obtenus

Au cours de cette Section, un rappel de la contextualisation de la recherche est effectué, les résultats obtenus sont résumés et les limites de ces résultats sont également précisées.

1. Contextualisation de la recherche

Pour tenter de mieux comprendre les stratégies de développement que les organisations hybrides combinant un objectif de profitabilité et d'impact social mettent en place, nous nous sommes appuyés sur la théorie spécifique de l'ambidextrie organisationnelle, notoire pour ses nombreux apports dans ce domaine en contexte commercial, et ce telle que développée par les auteurs March, O'Reilly III et Tushman.

Concrètement, notre recherche vise donc à comprendre si les entreprises sociales performantes pratiquent l'ambidextrie organisationnelle à l'instar des entreprises commerciales, et à mettre en perspective les modalités de mise en œuvre de ces pratiques au regard de l'hybridité organisationnelle qui les caractérisent.

2. Résumé des résultats

Sur fondement de l'analyse des données collectées auprès de onze gestionnaires d'entreprises sociales dont la mission sociale spécifique vise à promouvoir des modes de consommation et de production responsables, il apparaît que ces gestionnaires semblent faire preuve d'exploitation et d'exploration et donc d'ambidextrie organisationnelle.

En effet, ces pratiques issues du contexte social sont décrites de façon similaire en ce qui concerne les activités et les objectifs à ce qui fut observé dans les travaux des auteurs March, O'Reilly III et Tushman en contexte commercial.

Concernant les modalités pratiques de mise en œuvre de l'ambidextrie par ces gestionnaires, celle-ci peut s'organiser suivant des considérations structurelles différentes de celles décrites par O'Reilly III et Tushman en contexte commercial. Certaines entreprises sociales ne présentent pas de séparation structurelle verticale entre leurs activités d'exploitation et d'exploration dû par exemple à leur petite taille, leur volonté de garder une équipe soudée et dû à l'exercice des capacités dynamiques qui s'avère propre à chaque gestionnaire.

La posture managériale ouverte, autonomisante et stimulante empruntée par les gestionnaires en contexte social qui vise à encourager l'innovation au sein des équipes reflète néanmoins bien les pratiques des gestionnaires en contexte commercial qui souhaitent eux aussi exploiter le plein potentiel de leurs employés via la mise en œuvre de différents mécanismes internes tels que décrits par O'Reilly III et Tushman.

Alors que les activités d'exploitation et d'exploration visent uniquement la rentabilité en contexte commercial, les activités d'exploitation et d'exploration semblent chacune concourir à la rentabilité et à la mission sociale de l'organisation en contexte social. Dans ce contexte particulier, l'exploitation et l'exploration semblent se compléter mutuellement, l'équilibre entre chacune de ces activités pouvant dépendre de plusieurs facteurs tels les moyens disponibles, le stade de développement atteint par l'organisation, le secteur d'activité dans lequel elle opère, ou les « sensibilités » des gestionnaires en place, une composante par nature plus subjective.

Quant aux aspects de rentabilité et d'impact social propres au contexte hybride, ceux-ci semblent étroitement corrélés également en contexte d'ambidextrie, la rentabilité permettant d'accroître l'impact social généré par l'organisation, et la mission sociale pouvant encourager le nombre de transactions commerciales réalisées. L'équilibre à maintenir entre ces deux aspects sur le long terme pour éviter tout risque de *mission drift* peut représenter un défi managérial pour ces gestionnaires.

3. Limites de la recherche

Il apparaît important de mettre en avant les limitations que présentent nos résultats.

D'une part, ils se fondent sur un échantillon de onze entreprises seulement qui, malgré la prise en compte de critères objectifs pour constituer l'échantillon, présentent des disparités en termes de stade de développement, de localisation géographique et de secteur d'activités. Aussi, leur performance ainsi que le modèle de financement qui sous-tend cette performance n'ont pas pu être étudiés de façon quantitative.

Par ailleurs, la collecte des données s'est opérée via la tenue d'entretiens semi-dirigés auprès de gestionnaires, une méthode qualitative qui présente, comme toute méthode, certaines limites et qui fut mise en œuvre sans grande expérience préalable de notre part.

Dès lors, prolonger cette étude en constituant un échantillon plus important, moins disparate en termes de caractéristiques communes, tout en considérant la performance des entreprises sollicitées de façon quantitative, et/ou en collectant des données supplémentaires via d'autres méthodes de recherche comme l'observation ou le sondage, permettrait d'aiguiser les apprentissages tirés de cette première recherche et de faire des liens plus objectifs entre la pratique de l'ambidextrie organisationnelle et la performance réellement engendrée.

Aussi, peu d'articles académiques traitent du sujet de recherche sous l'angle dont il est traité ici comme souligné précédemment. Nos résultats sont donc difficilement comparables. En ce sens, réitérer cette recherche auprès du même échantillon ultérieurement ou auprès d'un échantillon plus important tel que décrit précédemment permettrait de mettre en perspective ces premiers résultats et de les étayer.

Malgré ces limitations, la présente recherche ouvre la voie, nous l'espérons, à une meilleure compréhension de la pratique de l'ambidextrie organisationnelle en contexte social.

Section 2. Mise en perspective avec la littérature existante

Comme énoncé précédemment, nos recherches effectuées dans différentes bases de données sur l'étude de l'ambidextrie organisationnelle en contexte social avaient donné peu de résultats.

Pour rappel, les auteurs Oduro *et al.* (2022) avaient démontré « que l'exploration et l'exploitation sont toutes deux liées de manière positive et significative à la performance sociale et la performance économique des entreprises sociales » (Oduro *et al.*, 2022, p. 10) suite à la conduite d'une étude quantitative réalisée auprès de 317 entreprises sociales au Ghana. Selon ces auteurs, le recours à l'ambidextrie organisationnelle par les gestionnaires d'entreprises sociales permet d'assurer la pérennité de l'organisation sur un marché donné tout en répondant efficacement à un besoin social (Oduro *et al.*, 2022, p. 10).

Découverte au stade de la rédaction du présent Chapitre car publiée en juin 2023, une seconde étude quantitative intitulée « *The Effect of Ambidextrous Strategic Leadership on Creating Shared Value* » conduite par les auteurs Pultz Schlosser, Spilbergs et Volkova a également mis en avant l'efficacité du recours à l'ambidextrie organisationnelle pour créer de la « valeur partagée », comprise ici comme les « résultats sociaux et financiers » d'une organisation. Cette étude fut réalisée auprès de 405 entreprises en Lettonie et au Danemark, en recourant aux méthodes du questionnaires et de l'entrevue.

Ces deux études attestent ainsi que des entreprises sociales autres que celles constituant notre échantillon, localisées dans des zones géographiques autres que celles considérées, pratiquent aussi l'ambidextrie organisationnelle.

Les précisions apportées par Oduro *et al.* concernant les modalités de mise en œuvre de cette ambidextrie en contexte social sont également intéressantes. Alors que nous soulignons que des entreprises sociales de l'échantillon présentaient une séparation structurelle telle que décrite par O'Reilly III et Tushman ou « horizontale », ces auteurs mettent en avant le fait que les entreprises sociales peuvent aussi recourir à l'ambidextrie « contextuelle ». Telle que décrite précédemment, les activités d'exploitation et d'exploration sont dans ce cas pratiquées par les mêmes équipes sans séparation structurelle (2022, p. 4). Selon ces auteurs, la mise en œuvre par les entreprises sociales d'une ambidextrie structurelle ou contextuelle n'altère pas l'efficacité du recours à l'ambidextrie par celles-ci (Oduro *et al.*, 2022, p. 10).

Par ailleurs, les auteurs Pultz Schlosser *et al.* ont eu recours à un modèle d'analyse très similaire à celui que nous avons conçu pour le présent mémoire. Alors que notre étude s'est intéressée aux intentions des gestionnaires et aux objectifs poursuivis par les potentielles activités d'exploitation et d'exploration sous un angle plus qualitatif, ces auteurs ont étudié

la performance de la mise en œuvre de celles-ci auprès d'un large échantillon. Les données obtenues ne semblent pas contredire les nôtres, mais répliquer notre étude sous un angle quantitatif et auprès d'un échantillon plus large permettrait de s'en assurer, comme indiqué précédemment.

Section 3. Implications de ce mémoire

Les résultats obtenus à l'issue de ce mémoire présentent plusieurs implications théoriques, managériales et institutionnelles qui sont détaillées ci-dessous.

1. Implications théoriques

Au niveau théorique, ce mémoire a pu démontrer que la pratique duale et simultanée de l'exploitation et de l'exploration trouve aussi application au sein d'entreprises qui visent à assurer leur pérennité sur un marché donné tout en générant un impact social.

Dans ce contexte particulier, cette pratique peut s'organiser suivant différentes variables en termes de structures et de management, mais semble dans tous les cas poursuivre, tant du côté de l'exploitation que de l'exploration, un objectif dual de rentabilité et de génération d'impact social, ces deux objectifs se soutenant mutuellement. Par ailleurs, l'exploitation et l'exploration semblent se compléter mutuellement, l'équilibre entre chacune de ces activités pouvant dépendre de plusieurs facteurs propres à l'organisation ou être fonction des « sensibilités » propres au gestionnaire en place.

Ainsi, en éclairant certains aspects de la pratique de l'ambidextrie organisationnelle dans le domaine des entreprises sociales, nous espérons que ce mémoire apporte une meilleure compréhension des enjeux auxquels celles-ci sont confrontées dans leurs développements stratégiques. Nous espérons que les résultats obtenus pourront également contribuer au domaine plus vaste de l'entrepreneuriat social, qui constitue un phénomène relativement récent pour lequel des versants de l'apprentissage stratégique sont encore à élucider.

2. Implications managériales

Comme souligné précédemment, l'intention stratégique sous-tendant le recours à une structure hybride alliant légalement la génération de profits et d'impact social est de pouvoir accéder à davantage de ressources et de garantir une meilleure pérennité de l'organisation.

Ce recours, décrit d'ailleurs comme une « évidence » dans le domaine actuel des affaires par un gestionnaire lors des entretiens, semble par ailleurs voir sa légitimité croître, grâce à un public de plus en plus conscientisé et éduqué face aux problématiques actuelles, ou à des partenaires contraints de faire appel à des services éthiques dû à l'adoption d'un cadre légal intégrant ces enjeux.

Par conséquent, la concurrence entre les entreprises sociales, décrite par certains gestionnaires comme encore faible voire inexistante, s'intensifiera davantage, impliquant de développer des stratégies internes de plus en plus pointues.

Pour gérer ces enjeux stratégiques, nous avons donc pu constater que les gestionnaires d'entreprises sociales peuvent avoir recours à l'ambidextrie organisationnelle, la composante sociale de l'organisation ne devant pas être considérée comme un obstacle (Oduro *et al.*, 2022, p. 10).

En ce sens, il revient au gestionnaire souhaitant la mettre en place d'assurer une mise en œuvre opportune de celle-ci pour en tirer un maximum d'efficacité au sein de son organisation, l'équilibre entre exploitation et exploration étant nécessairement fonction de différentes variables propres à l'organisation tel les moyens disponibles, le stade de développement et le secteur, mais aussi des capacités dynamiques propres du gestionnaire.

Enfin, que ce soit en contexte social ou commercial, les employés des organisations qui sont au cœur d'une organisation ambidextre sont considérés comme de potentielles sources d'innovation. La mise en place de cultures organisationnelles ouvertes, stimulantes, axées sur l'innovation rentable mais aussi sociale s'avère donc importante.

3. Implications institutionnelles

Le nombre et l'ampleur des défis sociaux et environnementaux actuels nécessitant urgemment des solutions concrètes au niveau mondial, tel que démontré par exemple par le « Programme des Nations unies pour le développement » (www.undp.org), les opportunités d'affaires dans ce domaine et le nombre d'entreprises sociales continueront nécessairement d'augmenter au cours des prochaines années. Cette future augmentation est par exemple attestée par la croissance du nombre de certifications B Corp octroyé au courant des dernières

années, 3905 entreprises issues de 74 pays ayant reçu la certification au 31 mars 2021, pour plus de 8200 issues de 96 pays au 27 février 2024 selon les médias *Le Devoir* et *Les Échos*.

Sur base de ce constat, nous formulons une recommandation spécifique en matière de politiques publiques qui serait de mettre davantage à disposition les moyens, tel qu'un accès garanti à des réseaux professionnels, à de l'expertise spécifique, ou à des aides financières ponctuelles, pour que les entreprises sociales puissent développer une mise en œuvre confortable de l'exploitation et de l'exploration pour pouvoir répondre pleinement aux besoins sociaux auxquels elles s'attaquent (Oduro *et al.*, 2022, p. 11).

Les entreprises sociales sont certes des structures profitables et soumises à la concurrence, mais ont la particularité de répondre à des enjeux sociétaux d'une grande importance, voire à des besoins fondamentaux. Cette recommandation rejoint ainsi celle formulée par les auteurs Oduro *et al.*, selon lesquels « la capacité technologique et institutionnelle et les systèmes (...) doivent exister pour permettre aux entreprises sociales d'atteindre un équilibre relatif entre l'exploration et l'exploitation » (Oduro *et al.*, 2022, p. 11, traduction libre).

Parallèlement, une mise à disposition de moyens financiers plus importants envers la clientèle pour qu'elle puisse accéder aux produits et/ou services d'entreprises sociales serait tout à fait bénéfique pour stimuler les développements de celles-ci et augmenter la génération d'impact social.

Section 4. Voies futures de recherche

Suite aux résultats obtenus au cours de ce mémoire, il semble que plusieurs points pourraient être élucidés dans de futurs projets de recherche.

Premièrement, étudier la performance chiffrée du recours à l'ambidextrie organisationnelle par les gestionnaires d'entreprises sociales constituerait selon nous le prolongement naturel de ce premier mémoire. En miroir à l'article des auteurs Oduro *et al.* (2022), il serait pertinent de conduire la même étude quantitative que ceux-ci cette fois en Europe et en Amérique du Nord par exemple, pour mettre en perspective les premiers résultats obtenus ici et pousser notre réflexion plus loin. Dans la même optique, développer davantage les outils de calcul d'impact social et de performance sociale s'avérerait pertinent car ils restent parfois limités à ce jour.

Une autre recherche future consisterait à séquencer l'échantillon de notre étude pour étudier la pratique de l'ambidextrie organisationnelle suivant le besoin auquel l'organisation souhaite répondre et le secteur dans lequel celle-ci agit. Nous avons en effet l'intuition, suivant les résultats obtenus lors de ce mémoire, que des entreprises se rattachant pourtant toutes à l'Objectif du développement durable n°12 peuvent recouvrir un ensemble de réalités diverses. Il semblerait par exemple que le secteur d'activités marqué par des innovations technologiques fréquentes ou non puisse avoir une incidence sur le degré d'innovation envisageable et que le type de besoin adressé puisse avoir un impact sur l'accès à des subventions financières externes. Ces critères impactant nécessairement la pratique duale de l'exploitation et de l'exploration en interne de l'organisation, il serait opportun de les prendre en compte davantage dans de futures études.

Enfin, en prenant en compte le fait que les employés constituent de potentielles sources d'innovation importantes au sein des entreprises sociales, élucider les modalités de la culture organisationnelle à mettre en œuvre pour stimuler l'innovation dans ce contexte spécifique serait pertinent, pour compléter notre étude sous un angle plus managérial.

Conclusion

Ce mémoire s'intéresse aux entreprises sociales. Qualifiées d'« organisations hybrides », celles-ci poursuivent, à la différence des institutions gouvernementales ou des organismes à but non lucratif, un objectif de rentabilité financière en plus d'une mission sociale. Ces entreprises se doivent de sécuriser un avantage concurrentiel sur le marché sur lequel elles opèrent pour assurer leur pérennité, et sont donc confrontées à des enjeux stratégiques internes particuliers. Ces enjeux ont constitué l'objet d'étude principal de ce mémoire.

Pour appréhender ces enjeux, le cadre spécifique de la théorie de l'ambidextrie organisationnelle fut emprunté, étant donné la contribution considérable qu'il a apporté quant à la compréhension de la gestion des enjeux stratégiques dans le contexte des entreprises commerciales performantes.

Sur fondement des données collectées auprès de onze gestionnaires d'entreprises sociales dont la mission sociale se rattache à la promotion de modes de consommation et de production responsables, il est apparu que ces gestionnaires semblent faire preuve d'exploitation et d'exploration et donc d'ambidextrie organisationnelle, suivant des modalités structurelles variables. Alors que les activités d'exploitation et d'exploration visent uniquement la rentabilité en contexte commercial, il est apparu qu'en contexte social chacune d'entre elles semble concourir à la rentabilité et à la mission sociale de l'organisation et que dans ce contexte particulier, l'exploitation et l'exploration semblent se compléter mutuellement. Les aspects de rentabilité et d'impact social propres au contexte hybride semblent étroitement corrélés également en contexte d'ambidextrie, la rentabilité permettant d'accroître l'impact social généré par l'organisation, et la mission sociale pouvant encourager le nombre de transactions commerciales réalisées.

Il est ainsi démontré que l'ambidextrie organisationnelle, telle que décrite par plusieurs auteurs en contexte commercial, trouve aussi application en contexte social. Les gestionnaires souhaitant y recourir sont donc invités à la mettre en œuvre de façon opportune, tant sous un angle structurel que managérial, pour assurer au mieux la performance et la pérennité de leur organisation. Le nombre d'entreprises sociales allant nécessairement augmenter face aux défis sociaux et environnementaux actuels, les instances publiques sont

également invitées à mettre à disposition les moyens pour que les entreprises sociales puissent développer une mise en œuvre confortable et optimale de l'exploitation et de l'exploration en leur sein et répondre adéquatement à ces défis.

Enfin, ce mémoire met en lumière plusieurs voies futures de recherche en contexte social liées notamment à l'étude de la performance chiffrée du recours à l'ambidextrie, à l'impact de différents critères externes sur la pratique duale de l'exploitation et de l'exploration, et à la culture organisationnelle.

Nous espérons que cette présente recherche contribue à une meilleure compréhension de la pratique de l'ambidextrie organisationnelle dans le contexte des entreprises sociales, marquées par des caractéristiques particulières liées à leur caractère hybride.

Bibliographie

Articles de Revues

Amburgey, Terry L., Dawn, Kelly, Barnett, William P. (1993). "Resetting the clock: the dynamics of organizational failure", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, no 1, p. 51–73.

Austin, James, Stevenson, Howard, & Wei-Skillern, Jane (2006). "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, no 1, p. 1-22.

Barnett, William P., et Glenn R. Carroll (1995). "Modeling Internal Organizational Change", *Annual Review of Sociology*, vol. 21, p. 217–236.

Battilana, Julie et Dorado, Silvia (2010). "Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations", *The Academy of Management Journal*, vol. 53, no 6, p. 1419–1440.

Battilana, Julie et Lee, Matthew (2014). "Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises", *The Academy of Management Annals*, vol. 8, no 1, p. 397-441.

Battilana, Julie (2018). "Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing", *M@n@gement*, vol. 21, no 1, p. 1278-1305.

Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). "Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies", *Academy of Management Perspectives*, vol. 27, no 4, p. 287-298.

Charitou, Constantinos, et Markides, Constantinos D. (2004). "Competing with dual business models: A contingency approach", *Academy of Management Review*, vol. 18, no 3, p. 22–36.
Dees, J. Gregory 1998. "The meaning of social entrepreneurship". Unpublished paper – original draft October 31, 1998 and Reformatted and revised May 30, 2001.

Dees, J. Gregory (1998). "Enterprising Nonprofits: What Do You Do When Traditional Sources of Funding Fall Short?", *Harvard Business Review*, January/February 1998, p. 55-67.

Dees, J. Gregory et Anderson, Beth Battle (2003). "Sector-Bending: Blurring Lines between Nonprofit and For-Profit". *Society*, vol. 40, p. 16-27.

Deslauriers, Jean-Pierre (1987). "L'analyse en recherche qualitative", *Cahiers de recherche sociologique*, vol., no 2, p. 145-152.

Downe-Wamboldt, Barbara (1992). "Content analysis: method, applications and issues", *Health Care for Women International*, vol. 13, p. 313-321.

Edmondson, Amy C. et Harvey, Jean-François (2017). *Extreme teaming: Lessons in complex, cross-sector leadership*. Emerald Publishing Limited.

Eisenhardt, Kathleen M. et Martin, Jeffrey A (2000). "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 10/11, p. 1105–1121.

Elo, Satu et Kyngäs, Helvi (2008). "The qualitative content analysis process", *Journal of Advanced Nursing*, vol. 62, no 1, p. 107-115.

Gibson, Cristina et Birkinshaw, Julian (2004). "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity", *Academy of Management Journal*, vol. 47 no 2, p. 209-226.

Glynn, Mary Ann (2000), "When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra", *Organization Science*, vol. 11, p. 285–298.

Habib, Ahsan et Hasan, Mostafa Monzur (2019). "Corporate life cycle research in accounting, finance and corporate governance: A survey, and directions for future research", *International Review of Financial Analysis*, vol. 61(c), p. 188-201.

Hahn, Tobias, Pinkse, Jonathan, Preuss, Lutz, & Figge, Frank. (2016). "Ambidexterity for Corporate Social Performance", *Organization Studies*, vol. 37, no 2, p. 213-235.

Hannan, Michael T. et Freeman, John (1977). "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, no 5, p. 929–964.

Harvey, Jean-François (2022). "Microfoundations of sensing capabilities: From managerial cognition to team behavior". *Strategic Organization*, 14761270221142959.

Harvey, Jean-François, Bresman, Henrik, Edmondson, Amy C. et Pisano, Gary P. (2022). "A strategic view of team learning in organizations". *Academy of Management Annals*, vol. 16, no 2, p. 476-507.

Harvey, Jean-François, Cromwell, Johnathan R., Johnson, Kevin J. et Edmondson, Amy C. (2023). "The dynamics of team learning: harmony and rhythm in teamwork arrangements for innovation". *Administrative Science Quarterly*, vol. 68, no 3, p. 601-647.

Harvey, Jean-François et Kudesia, Ravi S. (2023). "Experimentation in the face of ambiguity: How mindful leaders develop emotional capabilities for change in teams". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 44, no 4, p. 573-589.

Harwood, Tracy G. & Garry, Tony (2003). "An overview of content analysis", *The Marketing Review*, vol. 3, p. 479–498.

- He, Zi-Lin et Poh-Kam Wong (2004), “*Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis*”, *Organization Science*, vol. 15, no 4, p. 481–494.
- Hirsch, Paul M. et Daniel Z. Levin (1999). “Umbrella Advocates Versus Validity Police: A Life-Cycle Model”, *Organization Science*, vol. 10, no 2, p. 199–212.
- Issor, Zineb (2017), “La performance de l’entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions”, *Projectics / Proy ctica / Projectique*, vol. 17, no 2, p. 93-103.
- Koubaa, Salah (2017). “L’ambidextrie pour comprendre l’action de l’entrepreneur”, *Projectics / Proy ctica / Projectique*, vol. 16, p. 31-50.
- Laroche, Hervé et Nioche, Jean-Pierre (2006). “L’approche cognitive de la stratégie d’entreprise”, *Revue française de gestion*, vol. 1, no 160, p. 81-105.
- Mair, Johanna et Martí, Ignasi (2006). “Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight”, *Journal of World Business*, vol. 41, no 1, p. 36-44.
- Mair, Johanna, Battilana, Julie et Cardenas, Julian (2012). “Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneurial Models” Special Issue on Social Entrepreneurship Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, vol. 111, no. 3, p. 353–373.
- March, James G. (1991). “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, *Organization Science*, vol. 2, no 1, p. 71–87.
- Miller, Danny, et Peter H. Friesen (1984). “A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle.” *Management Science*, vol. 30, no 10, p. 1161–1183.
- Moizer, Jonathan et Tracey, Paul (2010). “Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability”. *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 27, no 3, p. 252–266.
- Oduro, Stephen, Alharthi, Rami et Alsharif, Ahmed (2022), “Organisational ambidexterity and social enterprise performance: A Ghanaian perspective”, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, vol. 25, no 1, a4635, p. 1-13.
- Pache, Anne-Claire et Santos, Felipe (2013). “Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics”, *The Academy of Management Journal*, vol. 56, no 4, p. 972–1001.
- de La Pallière, Nadine, Goulet, Catherine et Guyvarc’h, Anna ck (2021). “Le lien entre le cycle de vie des TPE-PME et le crowdfunding. Une étude sur le territoire Breton”. *Revue de l’Entrepreneuriat*, vol. 20, p. 65-103.
- Pin, Clément (2023). “L’entretien semi-directif”, *LIEPP Fiche méthodologique n 3*.

Pultz Schlosser, Kristian, Spilbergs, Aivars, Volkova, Tatjana (2023). "The Effect of Ambidextrous Strategic Leadership on Creating Shared Value", *International Journal of Economics and Business Administration*, vol. 11, no 2, p. 22-43.

O'Reilly III, Charles A. et Tushman, Michael L. (2004). "The Ambidextrous Organization", *Harvard Business Review*, April 2004.

O'Reilly III, Charles A. et Tushman, Michael L. (2008). "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma", *Research in Organizational Behavior*, vol. 28, p. 185-206.

O'Reilly, Charles A., Tushman, Michael et Harreld, J. Bruce (2009). "Organizational Ambidexterity: IBM and Emerging Business Opportunities", *California Management Review*, vol. 51, no 4, p. 75-99.

O'Reilly, Charles A., et Tushman, Michael (2011). "Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit", *California Management Review*, vol. 53, no 4, p. 5-22

O'Reilly, Charles A., et Tushman, Michael (2013). "Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 27, no. 4, p. 324-338.

Ramus, Tommaso, et Vaccaro, Antonino (2017). "Stakeholders Matter: How Social Enterprises Address Mission Drift", *Journal of Business Ethics*, vol. 143, no 2, p. 307-322.

Saebi, Tina, Foss, Nicolai J. et Linder, Stefan (2019). "Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises", *Journal of Management*, vol. 45, no 1, p. 70-95.

Seelos, Christian et Mair, Johanna (2004). "Social Entrepreneurship - The Contribution of Individual Entrepreneurs to Sustainable Development", *IESE Business School Working Paper No. 553*.

Seelos, Christian et Mair, Johanna (2005). "Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to Serve the Poor", *Business Horizons*, vol. 48, p. 241-246.

Shane, Scott et Venkataraman, S. (2000). "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *The Academy of Management Review*, vol. 25, no 1, p. 217-226.

Smith, Wendy K., & Besharov, Marya L. (2019). "Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity". *Administrative Science Quarterly*, vol. 64, no 1, p. 1-44.

Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, no 7, p. 509-533.

Tushman, Michael L., Smith, Wendy K., Wood, Robert, Westerman, George, & O'Reilly, Charles A. (2010). "Organizational designs and innovation streams", *Industrial and Corporate Change*, vol. 19, p. 1331-1366.

Wilden, Ralf, Hohberger, Jan, Devinney, Timothy M. et Dovev, Lavie. (2018). “Revisiting James March (1991): Whither exploration and exploitation?”, *Strategic Organization*, vol. 16, no 3, p. 352–369.

Ouvrages et Extraits d’ouvrages

Coron, Clotilde (2020). *La Boîte à outils de l'analyse de données en entreprise*, Malakoff, Dunod, coll. BàO La Boîte à Outils, 190 p.

Duncan, Robert B. (1976). “The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation” dans R. H. Kilmann, L. R. Pondy & D. Slevin (eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation*, New York, North Holland, p. 167-188.

Huberman, Michael A. et Miles, Matthew B. (2003), “Analyse des données qualitatives”, 2ème éd., Paris, De Boeck, 480 p.

Mair, Johanna (2010). “Social entrepreneurship: Taking stock and looking ahead” dans A. Fayolle et H. Matlay (eds.), *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham, Chapitre 2.

Paillé, Pierre et Mucchielli, Alex (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 5ème éd., Malakoff, Armand Colin, 632 p.

Gavart-Perret, Marie-Laure et Helme-Guizon, Agnès (2012), “Choisir parmi les techniques spécifiques d’analyse qualitative” dans *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, 2ème éd., Marie-Laure Gavart-Perret (dir.), Montreuil, Pearson France, p. 275-308.

Weber, Robert (1990), *Basic Content Analysis*, 2ème éd., Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc., coll. “Quantitative Applications in the Social Sciences”, 96p.

Autres

Articles de presse

Boudet, Antoine (2021, 1^{er} avril). « La certification B Corp, nouvel horizon des métiers du conseil », *Les Echos*. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/la-certification-b-corp-nouvel-horizon-des-metiers-du-conseil-1303565>

McKenna, Alain (2022, 20 octobre). « L’effet Patagonia », *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/economie/765669/economie-b-corp-laisser-le-libre-marche-sauver-la-planete>

Conférences

Pesqueux, Yvon (2004), « La notion de performance globale », communication présentée lors du 5^{ème} Forum international ETHICS, Tunis, Décembre 2004, Tunis.

Documents d'instances internationales

Nations Unies (2015). Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015 – 70/1 . Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Récupéré le 5 mars 2024 de <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n15/291/90/pdf/n1529190.pdf?token=SYgGE7vWMTWvQi3hOk&fe=true>

Nations Unies (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Récupéré le 5 mars 2024 de <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Sites web

www.bcorporation.net
www.un.org
www.undp.org
www.lerobert.com

Annexes

Annexe 1. Guide d'entretien

1. Présentation

- Je vous remercie de m'accorder du temps, je suis Augustine Hermans, étudiante à la maîtrise à HEC Montréal spécialisée en Innovation & Entrepreneuriat.
- *Problématique.* Le projet de recherche que je mène vise à mieux comprendre les enjeux stratégiques auxquels les organisations qui poursuivent une mission de création d'impact social en plus d'un objectif de rentabilité sont confrontées, ainsi que les pratiques mises en place par ces organisations pour y faire face/s'y adapter.
- *Intérêt de la recherche.* Il s'agit d'une problématique très actuelle. De plus en plus d'entreprises sociales sont créées de nos jours, et ce type d'organisation fait l'objet de nombreux travaux en recherche. Des problématiques restent néanmoins à élucider, en particulier concernant les stratégies de développement de celles-ci.
- *Répondants.* J'interroge des gestionnaires à la tête d'organisations sociales en stade de croissance ou matures, localisées en Europe ou en Amérique du Nord, et dont la mission sociale est liée à la transition écologique. Vous répondez à ce profil, c'est pourquoi je suis intéressée à obtenir votre avis concernant ce sujet de recherche. Cela me permettra d'obtenir une vision éclairée du phénomène étudié.
- *Logistique.* Cet entretien durera environ 30-45 minutes. Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement libre et volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est également entendu que vous pouvez demander à ce que l'entretien soit interrompu, ce qui interdirait l'utilisation des informations recueillies.
- *Consentement.* Vous avez signé le formulaire de consentement et m'avez autorisée à enregistrer (l'enregistrement commence).

2. Rappel des données sur le répondant

Pour poser le contexte et m'assurer que je détiens les informations correctes, je vais rappeler certaines données. Vous êtes (prénom, nom), (titre), (nom de l'entreprise).

- La mission de l'entreprise vise à : (rappel de la mission). Est-ce correct ?
- Selon LinkedIn, l'entreprise est basée à (lieu), fut fondée en (année) et compte (nombre) employés. Est-ce correct?
- Diriez-vous que vous êtes une organisation mature ou une organisation en pleine croissance ?
- Est-ce bien une entreprise à but lucratif, par opposition à une organisation à but non lucratif ? L'entreprise s'autofinance-t-elle ou reçoit-elle une aide extérieure ?

Je vous pose toutes ces questions pour m'assurer que votre organisation est une entreprise sociale définie selon certaines caractéristiques pour ma recherche. Je peux commencer maintenant l'entrevue.

3. Contextualisation – organisation hybride

Mon impression est que poursuivre une mission sociale tout en maintenant une activité qui soit profitable financièrement est un objectif tout à fait louable à l'heure actuelle. Face à des concurrents qui n'auraient pas à cœur la défense d'une telle mission sociale, ainsi qu'un public pouvant être plus ou moins sensible à de telles causes, j'imagine que vous faites face à certains défis.

- Comment décrieriez-vous l'environnement dans lequel votre entreprise évolue, notamment les difficultés, ou au contraire les facilitants, au fait de mener une activité visant à la fois un but social et la rentabilité financière ?

4. Contextualisation – apprentissage stratégique

Un discours fréquent actuel soutient que les entreprises doivent s'adapter, se renouveler sans cesse et innover pour rester compétitives.

- Qu'en pensez-vous ?
- En quoi ce discours s'applique-t-il à votre organisation ? Quelle place occupe cet enjeu dans votre quotidien de gestionnaire ?

5. Ambidextrie organisationnelle

Comme annoncé, je m'intéresse donc aux enjeux d'innovation et d'adaptation qui se posent pour les entreprises. Plusieurs travaux ont déjà été conduits sur ce sujet dans le domaine académique.

Selon des études qui ont fait grand bruit, il a été démontré que les organisations sont davantage innovantes, viables et performantes sur le long terme si elles sont capables de mettre en action plusieurs mécanismes de façon simultanée, les mécanismes que sont l'exploration et l'exploitation.

Je vous propose de vous expliquer en quoi cela consiste, et d'étudier ensuite si cela s'applique également à votre organisation qui est une entreprise sociale, la complexité ici étant que ces études se sont basées uniquement sur des cas d'études d'entreprises qui visent uniquement la rentabilité, et non la rentabilité et l'impact social, ce qui justement moi m'intéresse.

Exploitation = mener des activités qui reposent sur de vieilles certitudes, les acquis de l'organisation, le présent, le court terme (suivi des opérations, clients actuels, activités en cours ; innovations « incrémentales »).

Exploration = explorer de nouvelles opportunités, penser plus loin en termes d'offres, de clients, de marché, prise de risques, flexibilité, le long terme (« breakthrough » innovations).

En termes techniques, pratiquer cette exploration et cette exploitation de façon simultanée et pondérée renvoie à l'« ambidextrie organisationnelle ». Ces auteurs défendent donc qu'une organisation ambidextrie, qui est capable d'explorer et d'exploiter de façon simultanée et dynamique, sera donc plus innovante et viable sur le long terme.

[Points principaux de l'entretien :]

- **Appliquez-vous cette logique duale d'exploitation et d'exploration dans votre organisation, c'est-à-dire vouloir assurer les développements de ce qui est acquis, tout en prospectant de nouvelles opportunités ? Comment ?**
- **Quel type d'opportunités d'affaires fait l'objet d'exploitation ?**
- **S'agit-il d'opportunités liées davantage à la mission sociale de l'entreprise, l'aspect de rentabilité, ou les deux ? Pourquoi ?**
- **Quel type d'opportunités d'affaires fait l'objet d'exploration au sein de votre organisation ?**
- **S'agit-il d'opportunités liées davantage à la mission sociale de l'entreprise, l'aspect de rentabilité, ou les deux ? Pourquoi ?**

6. Considérations structurelles et managériales

- Comment ces pratiques de l'exploitation et de l'exploration sont-elles structurées au sein de votre organisation ?
- Sont-elles non-différenciées ou des unités différentes sont-elles en charge de l'une et de l'autre ? Pourquoi ainsi ? Quel est l'objectif recherché ?
- Quel rôle détenu par les gestionnaires dans cet équilibre entre exploitation et exploration ? Le fait qu'il s'agisse ici d'une entreprise sociale rend-il ce processus différent, ou complexe ?
- Y-a-t-il des capacités humaines dont les gestionnaires doivent faire preuve qui sont importantes selon vous pour assurer cette stratégie d'équilibre entre exploitation et exploration ?

Conclusion

- Avez-vous quelque chose à ajouter ?
- Je vous remercie pour le temps que vous m'avez accordé.

Annexe 2. Validation de l'échantillon

Entrevue	Description selon ODD 12	Nombre d'employés	Année de création	Localisation géographique
E1	Consommation alimentaire locale Autosuffisance alimentaire	32	2008	USA
E2	Recyclage	47	2009	Canada
E3	Anti-gaspillage alimentaire	13	2019	France
E4	Consommation alimentaire locale Autosuffisance alimentaire	30 environ	2015	France
E5	Consommation alimentaire locale Anti-gaspillage alimentaire	16	2016	Canada
E6	Recyclage (électronique)	10	2018	Belgique
E7	Recyclage	40 environ	2008	France, Espagne
E8	Consommation non-alimentaire locale	10	2018	Belgique
E9	Recyclage (électronique)	190	2011	France
E10	Anti-gaspillage non-alimentaire	86	2013	Espagne
E11	Consommation alimentaire locale Anti-gaspillage alimentaire	75	2016	Canada

Annexe 3. Codage des données

Conduite d'activités hybrides	
Évidence du modèle dual	<p><i>Yes, we're an impact organization, I want to think that we're providing service of good to the world and that our impact is important, but I choose words like saying sales and ambition and profitability and capitalism, because that's <u>whether I like it or not</u>, the paradigm in which we operate. (E1)</i></p> <p><i>On peut pas dire « je fais de l'impact donc je vais vivre que de subsides », parce que si demain nous fermons la porte, eh bien y aura plus d'impact. Donc ça ne sert à rien. <u>La rentabilité est tout aussi nécessaire dans le secteur à impact.</u> (E6)</i></p> <p><i>« produire de la richesse en faisant attention aux personnes qui la produisent et aux ressources, c'est quelque chose <u>qui est dans le cadre du jeu</u> et c'est pas quelque chose qu'on peut enlever et où on se pose la question de est ce qu'on peut faire sans ». (E7)</i></p>
Originalité du modèle dual	<p><i>Nous on a pris le pari de travailler <u>différemment</u> (E6)</i></p>
Défis & difficultés du modèle dual	<p><i>We can run into <u>some challenges</u> because we are a for-profit, that we have to have a sense of urgency in an accountability to the cash flow of the business to the profitability that many non-profits don't have to have (E1)</i></p> <p><i>So (company's name) does in a sense pay a price, there's a cost associated with following the rules when your competitors are not. (E2)</i></p> <p><i>Et moi ce que je trouve intéressant et challengeant c'est que en fait <u>c'est un équilibre et cet équilibre en fait il est mouvant</u>, c'est-à-dire que en fait on ne trouvera jamais la martingale, on ne trouvera jamais le truc parfait parce qu'on pourra toujours en faire plus. (E7)</i></p> <p><i>We spend a lot of exorbitant amounts of effort on human resources and hiring, to make sure vetting candidates properly (E1)</i></p> <p><i>We want to pay a good living wage (E1)</i></p>
Opportunités du modèle dual	<p><i>mais c'est grâce à notre différence, qu'on capte nos partenaires B2B (E6)</i></p> <p><i>Le premier avantage c'est l'attractabilité sur le marché, c'est-à-dire qu'on a une marque employeur vraiment forte parce que les gens veulent travailler chez nous, parce qu'ils veulent travailler pour une mission (E11)</i></p>

Constat d'un devoir d'innovation inconditionnel	
Nécessité générale	<p><i>Oh my god, yes. Constantly (E1)</i></p> <p><i>Yes, certainly. I think it's fundamental to our organization (E2)</i></p> <p><i>qu'on soit un impact ou pas un impact c'est la même chose pour tout le monde (E4)</i></p> <p><i>100% (E5, E11)</i></p>

	<p><i>Let me call here Joseph Schumpeter: “the businesses that do not innovate will be replaced by the one that do innovate”. So, there’s no way of making a business successfully without innovate (E10)</i></p> <p><i>Ça c'est une règle générale dans toutes les industries, on se doit d'innover si on veut rester fort, c'est clair (E11)</i></p>
<p>Adaptabilité « externe »</p>	<p><u>Liée aux attentes et besoins de la clientèle</u></p> <p><i>Si, il faut toujours s'adapter aux besoins de... aux besoins de ses clients (E5)</i></p> <p><i>[Si l'organisation continuait avec son offre de produit initiale]... Ça allait être difficile de faire de la croissance et de continuer à remplir notre mission (E5)</i></p> <p><i>Donc ça c'est important de rester agile, à l'écoute du marché, et d'écouter ses clients aussi. (E6)</i></p> <p><i>Faut qu'on crée une demande chez le consommateur pour qu'on s'assure qu'on intègre notre nouveau produit qui règle le problème, qu'il y ait une assez grande demande chez le consommateur mais c'est un peu à l'envers. (E11)</i></p> <p><u>Liée au contexte économique et concurrentiel</u></p> <p><i>We're cognizant that in order to remain competitive we always have to stay at the forefront of that curve (E2)</i></p> <p><i>Le fait de s'adapter au marché au contexte actuels, c'est dans l'ADN de la société (E3)</i></p> <p><i>On a besoin de pouvoir assurer une profitabilité pour bah payer nos charges, payer nos fournisseurs et pouvoir aussi soutenir notre croissance et autofinancer notre recherche. (E4)</i></p> <p><i>Donc ça c'est important de rester agile, à l'écoute du marché, et d'écouter ses clients aussi. (E6)</i></p> <p><i>En fait des crises y en aura de plus en plus, de plus en plus grandes en fait si on a une vision court terme, OK on va peut-être être là dans 3 ans mais dans 10 ans si ça se trouve on sera plus là. (E7)</i></p> <p><i>On est dans un monde très vulnérable, très incertain, et donc ça nous amène en permanence à remettre en question notre façon de travailler (E8)</i></p> <p><i>there's a completely different way of positioning our product <u>country by country</u> (E10)</i></p> <p><u>Fonction du secteur d'activité</u></p> <p><i>D'autant plus nous dans le monde de l'informatique, on est contraint à l'innovation en production par l'innovation informatique puisque quand même l'appareil évolue et donc nos modes de production sont obligés d'évoluer (E9)</i></p> <p><i>Tu sais notre but c'est pas non plus de réinventer la roue, tu sais on pense qu'on a déjà un énorme sujet sur la table, qu'on prend à bras-le-corps, puis c'est ça notre focus (...) « Nous c'est de l'achat-revente donc dans ce sens-là on pourrait innover, tu sais les innovations dans notre secteur c'est par exemple les caisses tu sais qui ont pas de commis, de caissiers dans le fond. Tu sais comme les caisses automatiques ou les supermarchés sans employés. Tu sais c'est le genre</i></p>

	<i>d'innovation que tu sais on peut voir mais c'est pas notre combat aujourd'hui (E5)</i>
Adaptabilité « interne »	<p><u>Liée à l'offre de valeur</u></p> <p><i>Nos solutions on l'écrit au fur et à mesure et en fonction des retours des expériences clients (E3)</i></p> <p><i>Donc on va toujours être à la recherche d'initiatives qui proposent une autre façon de consommer (E8)</i></p> <p><i>Because we don't only create our own product, but the technology needed to develop the product (E10)</i></p>

Contextualisation de l'enjeu d'innovation	
Clientèle	<p><i>We attract a lot of people that are idealistic (E1)</i></p> <p><i>Many of the people we attract are coming from non-profits. And that mindset can be challenging (E1)</i></p> <p><i>However we've decided to kind of operate in our local market as the service quality leader and market ourselves to a segment of the market, <u>a "niche" if you will who is interested in paying a premium to work with an operator who it both has good practice in terms of environmental and social governance as well as service quality.</u> I would be lying to say that there is a large enough "niche" who would be concerned with just our sustainability practices and that would be the reason to hire us but when paired with being the service quality leader I think what we've been able to find is certainly a segment of the market where we fit their need best and with the right service provider for them, and so are willing to pay the premium that we incur to you know behave in the way that we do. (E2)</i></p> <p><i>nos générations jusqu'à 40, 45 ans, c'est des gens qui ont plutôt été... tu sais, <u>ils ont plutôt vécu ces changements-là, on leur en parle depuis plus longtemps, donc eux ils sont facilement sensibilisés versus des personnes qui ont 60, 70 ans (E5)</u></i></p> <p><i>Aujourd'hui, la priorité c'est le prix, donc tu sais genre est-ce que si être écolo puis faire attention ça coûte plus cher, probablement que c'est ça va, ça va démotiver certaines personnes, donc ça c'est un défi aussi. (E5)</i></p> <p><i>Les plus gros défis qu'on a, je dirais, c'est au niveau de <u>l'éducation des potentiels clients</u>, c'est quand même difficile parce que le client vient avec un bagage d'a priori où il se dit « Bon bah si ma carotte elle est difforme, probablement qu'elle est à moitié pourrie », c'est un défi clairement qu'on a au quotidien de... C'est le jargon dans le métier, on appelle ça de la mise en marché, en fait, c'est du merchandising où c'est comment tu, comment tu vas amener le produit sur ton site internet de la façon qu'il soit le plus clair et le plus transparent pour le client pour que lui soit pas déçu (E5)</i></p> <p><i>on doit aussi être réaliste aujourd'hui dans notre démarche <u>on ne parviendra pas à atteindre des personnes qui sont dans des situations financières plus compliquées quoi</u>, on s'adresse plutôt à des personnes qui sont dans des situations aisées (E8)</i></p>

	<p><i>on a des freins quand même en fonction du type de restaurateurs et de <u>sa sensibilité sur l'environnement, sur le gaspillage alimentaire, si oui ou non il veut utiliser la solution et pour remédier à ça</u> (E3)</i></p> <p><i>toutes les entreprises veulent faire quelque chose de bien. Du coup bah elles viennent chez nous parce que c'est tangible et c'est vérifiable et on a compris que l'impact environnemental est nécessaire mais pas suffisant, faut les convaincre vraiment, parce que tout le monde peut le dire « Ah je remets en circulation des smartphones donc il y a de l'impact environnemental » Ben par contre et en plus bon ils en ont besoin pour leur <u>reporting CSR à la fin de l'année.</u>" (E6)</i></p> <p><i>qui vont pouvoir dire sur leur packaging « nous aussi a fait de l'économie circulaire, on a acheté des fraises de (nom de l'organisation) qui se sont assurés que c'est des fraises rejetées ??? » (E11)</i></p>
Besoin	<p><i>dans l'industrie de la nourriture, c'est toujours un <u>sujet qui est très fort socialement</u> parce que évidemment, tout le monde ne mange pas à sa faim, il y a beaucoup de pertes, beaucoup de gaspillage alimentaire dans nos... dans nos pays occidentaux, donc c'est un sujet qui revient très souvent (E5)</i></p> <p><i>Ben par contre et en plus bon ils en ont besoin pour leur <u>reporting CSR à la fin de l'année.</u>" » ; "Bah disons que les entreprises évidemment valorisent l'impact environnemental mais c'est pas... C'est nécessaire mais ce n'est pas suffisant pour les convaincre. Ce qui est nécessaire enfin ce qui est vraiment important, ce qu'elles valorisent plus c'est l'impact social puisque c'est plus parlant d'aider des gens dans sa ville plutôt que de remettre en circulation des smartphones parce qu'elles n'en perçoivent pas l'impact, elles vont pas sortir le lendemain matin en respirant de l'air plus frais, elles voient pas l'impact. <u>Donc mais par contre dire « cette collaboration nous a permis d'aider 45 personnes à Bruxelles »</u> bah oui ça c'est beaucoup plus parlant. (E6)</i></p> <p><i>the single use plastic directive really played in as a clear driver of transitioning out of plastic in the whole industry (E10)</i></p>
État économique et concurrentiel	<p><i>There's not much a competitive landscape that's going on with urban agriculture (E1)</i></p> <p><i>Nous on est plutôt dans une niche, dans le sens où on est les seuls à faire ce qu'on fait, donc on essaie de surfer entre guillemets, mais de renforcer la position de l'entreprise en investissant dans cette niche-là. Après, c'est sûr qu'il y a de la compétition (E5)</i></p> <p><i>I would be lying to say that there is a large enough "niche" who would be concerned with just our sustainability practices and that would be the reason to hire us but when paired with being the service quality leader <u>I think what we've been able to find is certainly a segment of the market where we fit their need best and with the right service provider for them, and so are willing to pay the premium that we incur to you know behave in the way that we do.</u> (E2)</i></p> <p><i>y a assez peu de concurrents qui se sont adressés à cette problématique de la manière dont on l'adresse, c'est-à-dire à travers des solutions standards, supportées et accompagnées. Finalement, on est devant un océan bleu où il y a pas forcément entre guillemets d'autres concurrents on va dire plus véloces ou qui chercheraient à se montrer peut-être un peu plus raides sur certaines</i></p>

	<p>valeurs environnementales par exemple. Donc on est globalement tout seuls sur ce segment de marché qui finalement est assez peu adressé de cette manière. Finalement on n'a pas forcément de de contrainte vis-à-vis de ça ou de compromis à devoir faire pour rester compétitif. (E4)</p> <p><u>C'est un secteur très opaque dominé par des opportunistes en fait. Il faut bien comprendre que c'est un secteur très récent, le smartphone en tant que tel n'est pas très ancien. Du coup le smartphone reconditionné est par définition encore plus récent. Et comme tout marché je pense, en tout cas, c'est assez logique, les débuts c'est un peu le Far West. Chacun fait un petit peu comme il peut, comme il sent, comme il sent qu'y a moyen d'avoir un revenu rapide sans trop d'efforts. Donc c'est pour ça que je qualifie ça de marché dominé par des opportunistes.</u> (E6)</p> <p>Notre but c'est vraiment que chaque élément dans la chaîne de valeur soit rémunéré correctement donc on ne va pas leur mettre la pression pour notre rentabilité à nous, <u>donc du coup nos marges sont certainement inférieures à nos concurrents d'économie linéaire</u> (E8)</p> <p>In 2013 when (company's name) was founded, there was absolutely no war against plastic, so there was <u>no appetite in the market to transition out of plastic</u> (...); "the single use plastic directive really played in as a clear driver of transitioning out of plastic in the whole industry (E10)</p>
--	---

Exploitation	
Activités	<p><u>Maintien et développement des opérations et pratiques internes</u></p> <p><i>I think that when it comes down to our seeking opportunities to <u>improve practices with the business as it is right now, so where there are opportunities to gain efficiencies or effectiveness by deploying tools and techniques and tactics within the business to improve our margins for the business that we are presently doing, that's one source of opportunity that we see</u> (E2)</i></p> <p><i>Oui c'est ça <u>opérations, finance, compta, reporting, enfin ce genre de choses quoi voilà qui doivent être faites</u> sinon en fait on remplit, on remplit le bain avec un gros flux de nouveaux clients mais en fait le si le trou est plus gros que ce qu'on ramène, c'est dommage, ça marche pas. (E6)</i></p> <p><i>où on avait un côté « Run » donc qui s'occupait de tout <u>l'opérationnel et des affaires courantes</u> etc. (...) (E7)</i></p> <p><i>Il y a des personnes qui travaillent plus en magasin et qui s'occupent plus de la <u>gestion quotidienne</u>, et il y a une personne aussi qui s'occupe de la communication, en <u>gestion de la communication</u> (E8)</i></p> <p><i>Obviously what we tried to do in <u>process wise</u>, so there's an external and internal way of looking at innovation. Internal is processes and making things more efficient, (?) <u>technological part, machines, or things making processes go more faster, more cheaper or whatever – efficiency as a whole</u> (E10)</i></p> <p><u>Amélioration des produits ou services offerts (fonctionnalités)</u></p> <p><i>We also have an ad hoc committee called the "<u>Products and Services Improvement Committee</u>", which we have a funnel, a product development funnel. (E1)</i></p>

	<p>nous, on a effectivement développé d'abord un produit qui est le logiciel qui permet à la caméra d'analyser les plateaux repas pour la restauration collective. Puis à partir de ce produit, en fonction des retours clients, on en a développé un deuxième qui est la balance connectée, et ensuite là on est plutôt sur du <u>développement de fonctionnalités</u> pour avoir des statistiques sur le tri, pour savoir si le tri est bien fait, puis rajouter voilà d'autres statistiques sur notre logiciel. (E3)</p> <p>Mais typiquement ça va de <u>l'optimisation de l'utilisation des outils qu'on a</u>, à finalement comment mieux répondre à une demande, à comment finalement ben arriver à oui, arriver à rendre scalable cette activité (E6)</p> <p>Où on avait un côté « Run » donc qui s'occupait de tout l'opérationnel et des affaires courantes etc. (...) et en gros notre truc c'était jusqu'à la V0 ça restait dans le « Build », et dès qu'on passait en V1 et puis qu'il fallait entre guillemets aller chercher des <u>méthodes d'optimisation</u> etc. ça passait dans le « Run » et c'était transféré. (E7)</p> <p>And the other is looking for features that would make <u>our product more attractive or more competitive in the market</u>, that's what we call the outdoors type of developments. Some of them are just internal, just for us and others to make ourselves more attractive in the market. (E10)</p> <p><u>Augmenter le volume de l'activité</u></p> <p>we're currently in a shift to try to <u>do larger installations</u> because logistically they're more efficient and so, so we can make profitability better. Doing 1000 little sites is very costly. And it takes a lot of logistics. (E1)</p> <p>puis une fois que tu sais nous, on aura rentré le produit et que le <u>chemin logistique</u> sera fait, bah le produit, on va continuer à le commercialiser et puis on aura plus d'efforts à faire. (E5)</p> <p>Mais typiquement ça va de <u>l'optimisation de l'utilisation des outils qu'on a</u>, à finalement comment mieux répondre à une demande, à comment finalement ben arriver à oui, <u>arriver à rendre scalable cette activité</u> (E6)</p> <p>nous on a développé cette expertise-là d'affaire au travers des 7 dernières années donc nous on transforme, on le prend, on le transforme, on le stabilise puis on peut le revendre à ces entreprises-là qui vont <u>avoir un produit qui est toujours pareil en fait</u> (E11)</p>
Objectifs	<p><u>Efficacité</u></p> <p>Our current customer base, you know we try to maximize that, but we're currently in a shift to try to do larger installations because <u>logistically they're more efficient</u> and so, so we can make profitability better. Doing 1000 little sites is very costly. And it takes a lot of logistics. So, what we're looking at. (E1)</p> <p>I think that when it comes down to our seeking opportunities to improve practices with the business as it is right now, so where there are opportunities <u>to gain efficiencies or effectiveness</u> by deploying tools and techniques and tactics within the business to improve our margins for the business that we are presently doing (E2)</p> <p>Obviously what we tried to do in process wise, so there's an external and internal way of looking at innovation. Internal is processes and making things more efficient, (?) technological part, machines, or things making <u>processes go more faster, more cheaper or whatever – efficiency as a whole</u> (E10)</p>

	<p><u>Rétention de la clientèle détenue</u></p> <p>Our <u>current customer base</u>, you know we try to maximize that (...) (E1)</p>
--	---

Exploration	
Activités	<p><u>Développement de nouveaux projets, produits ou services</u></p> <p><i>And then there's a research phase where we investigate maybe water catchment systems or solar and then we choose you know one of those <u>for precommercial and then we bring it to commercial for products</u> or whatever. And so, it's a small initiative because we're a small company and really I lead that. And I know we try to get feedback and collaboration and do <u>prototyping</u> in our shop and stuff, but that's kind of how it works. (E1)</i></p> <p><i>nous, on a effectivement développé d'abord un produit qui est le logiciel qui permet à la caméra d'analyser les plateaux repas pour la restauration collective. Puis à partir de ce produit, en fonction des retours clients, on en a <u>développé un deuxième</u> qui est la balance connectée, et ensuite là on est plutôt sur du développement de fonctionnalités pour avoir des statistiques sur le tri, pour savoir si le tri est bien fait, puis rajouter voilà d'autres statistiques sur notre logiciel. (E3)</i></p> <p><i>Moi j'avais monté une petite cellule, on a été 3 ou 4, qui s'appelait « Build » et en gros on prenait des <u>projets qui verraient le jour à 18-24 mois</u>, typiquement bah l'application de rachats ça c'était c'est nous qui l'avons construite etc. Et en gros notre truc c'était <u>jusqu'à la V0 ça restait dans le « Build »</u>, et dès qu'on passait en V1 et puis qu'il fallait entre guillemets aller chercher des méthodes d'optimisation etc. ça passait dans le « Run » et c'était transféré. (E7)</i></p> <p><i>mais même en termes de <u>nouveaux produits</u> on regarde aussi <u>qu'est-ce que les gens veulent en fait vraiment, qu'est-ce qu'on peut ressortir vraiment avec notre pulpe résiduelle, comment est-ce qu'on peut la transformer ?</u> Je suis en constant appel avec des gens sans savoir quel va être le outcome comme tu sais. (E11)</i></p> <p><u>Recherche, veille informationnelle ou prospection</u></p> <p><i>Then we spend time <u>evaluating</u> other ancillary industries, so controlled environment, agriculture or things that are going on, <u>watching what's going on</u> in urban agriculture, the see if there are any takeaways to learn (E1)</i></p> <p><i>On va faire un travail de <u>prospection</u> (E5)</i></p> <p><i>C'est vraiment ben un mix d'expérience, <u>d'écoute du marché</u>. (E6)</i></p> <p><i>Ben l'enjeu c'est... on fait une <u>veille active de toutes les initiatives en matière d'économie circulaire</u>. Parce que nous on ne conçoit pas les solutions, donc notre but c'est de rassembler dans un seul lieu toute alternative à la consommation linéaire, donc des alternatives de l'économie circulaire. Donc nous, notre principale façon de veiller à introduire l'innovation, c'est vraiment de faire une veille active de toutes les initiatives. Et ça c'est vraiment, c'est un travail quotidien quoi je crois qu'il y a pas un jour où on ne parle pas d'une nouvelle initiative. (E8)</i></p> <p><i>quand on a développé l'activité de support on a vu pas mal de technologies pour des solutions omni canal pour combiner téléphonie ou ticketing, enfin voilà on a été faire de la <u>recherche technologique</u>, on s'est fait accompagner à un moment donné parce que moi ça dépassait mes compétences par un <u>cabinet de consultants</u> (E9)</i></p>

	<p><i>I would say one quarter of my time is to read and look for alternatives. (E10)</i></p> <p><i>fait que moi ma job dans l'entreprise c'est de <u>regarder qu'est-ce qui est en rejet dans l'industrie</u>, puis de faire des liens, de voir comment on peut prendre ce rejet-là puis l'envoyer dans une autre manufacture, de faire un produit qui sort de ça en fait. (E11)</i></p> <p><u>Conclusion de nouveaux partenariats et collaborations</u></p> <p><i>So where we see opportunities to look is to look and say “OK well <u>how can we potentially invest in these types of technologies, co-invest in these technologies or partner with companies</u> who work in this domain in order open up new markets for us (E2)</i></p> <p><i>on est <u>en développement de partenariats</u> à l'extérieur du Canada aussi (E11)</i></p> <p><u>Réseautage</u></p> <p><i>and then we attend <u>conferences and network</u>, lot of networks going on. (E1)</i></p> <p><i>Et donc cette compréhension fait que ben je capte certaines choses aussi, je vais je suis <u>actif dans comme certains networkings</u>, certains événements, j'essaye d'aller dans des choses un petit peu... Bah après y a bien à boire et à manger dans ces trucs-là donc c'est compliqué de faire un tri. Mais c'est important de <u>rencontrer des gens potentiellement de l'industrie</u>, d'autres cultures. Typiquement j'ai été deux fois en Finlande récemment et ça c'est incroyable. Ouais j'essaye d'aller dans des endroits où je me dis, là je vais apprendre en fait et je vais pouvoir m'inspirer de certaines choses et pouvoir comprendre vers quoi on va. (E6)</i></p>
Objectifs	<p><u>Améliorer l'offre de produits ou services</u></p> <p><i>En fonction de ces résultats, déjà on améliore la solution et on l'adapte et cetera. Et en plus, en parallèle, <u>on explore d'autres produits, d'autres offres, d'autres marchés</u>. (E3)</i></p> <p><i>et on se teste sur soit des <u>approches produits</u>, des approches marketing et <u>des approches peut-être aussi de services</u>. Donc voilà, c'est extrêmement ouvert et plus on se rend compte, bon y a des choses qui marchent moins que d'autres (E4)</i></p> <p><i>on a exploré en proposant ce côté de <u>panier personnalisable</u> et c'est un saut dans le vide, c'est clairement un saut dans le vide. (E5)</i></p> <p><i>Ben l'enjeu c'est... on fait une veille active de toutes les initiatives en matière d'économie circulaire. Parce que nous on ne conçoit pas les solutions, donc notre but c'est de rassembler dans un seul <u>lieu toute alternative à la consommation linéaire</u>, donc des alternatives de l'économie circulaire (E8)</i></p> <p><i>Alors que nous on évolue dans le temps, on a des nouvelles branches on a (nom de l'entreprise – nom de la branche) qui a été lancée cette année, on a <u>des produits dans différentes catégories qu'on lance aussi</u>, on est en exportation aussi, on est en développement de partenariats à l'extérieur du Canada aussi (E11)</i></p> <p><u>Atteindre de nouveaux marchés ou secteurs d'activités</u></p> <p><i>So where we see opportunities to look is to look and say “OK well how can we potentially invest in these types of technologies, co-invest in these technologies or partner with companies who work in this domain <u>in order open up new markets for us</u> (...) So rather than just saying can we improve the business and its sort of present state and take advantage of you know opportunities confined to how we presently do</i></p>

	<p><i>business or can we look as well beyond that and say are there opportunities to <u>actually open up new markets for ourselves, new service lines for ourselves using sort of an approach of what are the kind of forefront technologies that exist that could allow that type of expansion and development</u> (E2)</i></p> <p><i>Donc en fait on est constamment aujourd'hui dans une démarche de R&D en se disant OK, on a un premier produit qui fonctionne, on le vend, on le déploie, on accompagne les restaurants. On obtient des résultats. En fonction de ces résultats, déjà on améliore la solution et on l'adapte et cetera. Et en plus, en parallèle, on explore d'autres produits, d'autres offres, d'autres marchés. <u>Voilà, aujourd'hui, on est davantage sur la restauration collective, on commence à être dans la restauration hôtelière, peut-être que demain on sera aussi sur les brasseries, donc tout à fait, plus on est enfin c'est vraiment propre.</u> (E3)</i></p> <p><i>Alors que nous on évolue dans le temps, on a des <u>nouvelles branches</u> on a (nom de l'organisation – nom de la branche) qui a été lancée cette année, on a des <u>produits dans différentes catégories</u> qu'on lance aussi, on est en exportation aussi, on est en développement de partenariats à l'extérieur du Canada aussi (E11)</i></p>
<p><u>Mission Drift</u></p>	<p><i>Mais c'est rare une entreprise sociale incorporée à profit qui va être capable de peu importe la grandeur qu'elle atteint, il va toujours y avoir des... il va toujours y avoir des paradoxes un peu où est-ce que après une certaine grandeur ben peut-être que l'impact est plus négatif ou... il y a toujours un paradoxe qu'il faut étudier en fait, il faut l'analyser, il faut l'étudier en fait. Puis souvent une entreprise à but social à travers la croissance des fois oublie la raison-même, la naissance de l'entreprise. (E11)</i></p>

<p align="center">Considérations structurelles & managériales</p>	
<p>Structuration organisationnelle</p>	<p><u>Informelle</u></p> <p><i>How do we structure that is <u>loosely structured at this point</u> and we'd be open just because there is not standards and criteria and metrics really to do that. Some larger organizations have think tanks or hot boxes I forgot what they call them. Microsoft and Google send, you know, put \$100 million off and people praise their ideas. We don't have that ability pretty ad hoc. <u>We need someday to have those sorts of capabilities.</u> We have to be highly profitable in order to do that, to be creative about how we can be impactful in, you know, in making a healthier and safer food system (E1)</i></p> <p><i>We also have an <u>ad hoc committee</u> called the "Products and Services Improvement Committee", which we have a funnel, a product development funnel." (E1)</i></p> <p><i>In the case of a small organization, it tends to be the same people who are <u>working on projects within the exploitation domain are also working in exploration</u> just because there's not really you know an R&D, there's not really practical to have a dedicated R&D function (E2)</i></p> <p><i>La majorité des gens font les 2, en tout cas les personnes qui travaillent sur l'exploration font aussi de l'exploitation, dans le sens où c'est beaucoup des développeurs informatiques ou des ingénieurs qui ont forcément une partie de l'exploitation clients actuels, voilà pour le bon suivi et sur une autre partie de leur temps en général, c'est enfin ils repartissent ça dans la journée, c'est</i></p>

l'exploration donc recherche de nouvelles fonctionnalités, recherche de nouveaux produits, amélioration des produits existants, et cetera. Aujourd'hui c'est voilà, c'est plutôt des personnes qui font un peu des deux. Demain, on va peut-être recruter des personnes qui seront spécifiques dans l'exploration, c'est-à-dire qu'ils vont quasiment pas avoir de lien avec l'opérationnel quotidien, qui vont faire plutôt du travail long terme pour le futur de la société quoi, donc c'est probable. (E3)

Justement on évite les silos à tout prix parce que justement, ça fait toujours entre guillemets des situations particulières où on va devoir déléguer des ressources à l'innovation pendant que nos chers amis d'exploitation gèrent l'existant, c'est la meilleure manière d'envoyer une boîte au tapis hein voilà (...) Il y aura toujours une séparation quand même assez, enfin plutôt une répartition assez équitable entre ces différentes activités d'exploitation, donc les commerciaux sont attendus avec un chiffre d'affaire au mois, mais aussi d'exploration, exploration marketing, exploration commerciale et prospection, et cetera. Donc on sépare surtout pas les équipes. On s'assure d'équilibrer au mieux justement la répartition de ces deux types d'activités-là pour pas créer de tension chez les différents profils. (E4)

On est quand même une petite entreprise aussi, donc on n'est pas aussi structuré que ça. C'est pour ça qu'on fait avec les moyens du bord (E5)

Si on continue à faire le métier qu'on fait aujourd'hui, on n'aura pas besoin de personnes en R&D (E5)

On va comme discuter avec d'autres entreprises qui font un métier similaire au nôtre pour savoir comment elles font, c'est quoi les meilleures pratiques ? Tu sais notre but c'est pas non plus de réinventer la roue, tu sais on pense qu'on a déjà un énorme sujet sur la table, qu'on prend à bras-le-corps, puis c'est ça notre focus. (E5)

Y a pas de méthodologie claire, j'ai pas fait un livre « alors il faut faire ça, ça, ça, ça, sinon ça marche pas ». Non, c'est comme ça et c'est beaucoup de... Il y a de la prise de risque hein, ce que tu disais par rapport à l'exploration, ce qui est plus simple à mon niveau, moi c'est que de la prise de risque tout ça de toute façon plutôt qu'à un niveau avec une entreprise où là ça c'est plus complexe (E6)

Well it's quite different from a standard company because we do not have an R&D or innovation department. Ideas are gathered from any type of position or employee inside the organization. So everyone puts their own grain of sand into innovation, from the operator level, or maintenance mechanic, or someone in let's say product development, so everyone has something to say on obviously not only internally but also the market is providing certain amount of innovation sources. So let's say our sources mainly are internally, especially in the beginning because we couldn't source ourselves on innovation from nothing else, we were trying to replace plastic so we were trying to be as good as plastic as in product features and from the point that we were equally, we tried to develop further and tried to identify which were the product features that the plastic itself didn't have. (E10)

I don't see the need of having an R&D department. Actually, there is one individual in the team that actually has a title related with R&D. But what she does is do the administrative work of looking for sources of financing, for

	<p><i>the R&D and innovation activities that we perform. But the management and execution of R&D and innovation is then spread across organization. There is a huge amount of development done in the product department, there's a huge amount of developments and innovation done in manufacturing, in production, in operations, but there's also innovation in finance, this also innovation obviously in how we approach our customers, how we communicate with them, so this is basically spread across the entire organization. The only thing we have is someone that you know just gathers all the ideas in one spreadsheet or SharePoint list and trying to order the criteria that we have through scoring systems that we developed internally to prioritize the order of execution. » (E10) ; « And immediately 5 minutes later, it (the idea) was already captured in this list of projects and ideas with the scoring given and a point level that orders the execution of that project among others. In quantifying this, this list have a nearly 100 projects which 17 of them are in execution right, running projects, that they are in execution, and 44 are holding to be executed when the leader starts it, finance or resources, so it is just not because of not being able to be executed, because there's no resources of some kind to be fully executed. (E10)</i></p> <p><i>If exploration is looking for which are the new things that we can apply, yeah that happens, informally but happens. <u>Informally because again we don't have a department that does that</u>, we don't have someone that is reading (E10)</i></p>
	<p><u>Formelle</u></p> <p><i>Après il y a un moment par exemple où <u>on a ressenti le besoin de scinder un petit peu la boîte en 2</u>, où on avait un côté « Run » donc qui s'occupait de tout l'opérationnel et des affaires courantes etc. puis moi j'avais monté une petite cellule, on a été 3 ou 4, qui s'appelait « Build » et en gros on prenait des projets qui verraient le jour à 18-24 mois, typiquement bah l'application de rachats ça c'était c'est nous qui l'avons construite etc. Et en gros notre truc c'était jusqu'à la V0 ça restait dans le « Build », et dès qu'on passait en V1 et puis qu'il fallait entre guillemets aller chercher des méthodes d'optimisation etc. ça passait dans le « Run » et c'était transféré. Et donc on avait un petit peu scindé la boîte comme ça, enfin « scinder » c'est une façon de parler mais pour garder effectivement une cellule un peu innovation chez nous. (E7)</i></p> <p><i>Pour dégager en gros, c'est pour dégager du temps en fait parce que sinon... <u>C'est pour sanctuariser un petit peu du temps des personnes</u> parce qu'en fait sinon on est tout le temps pris par le quotidien quoi et en fait se poser et réfléchir sur des projets un peu plus long terme en fait c'est compliqué quand on est... A l'époque on devait être 25-30, c'est compliqué quoi de se dire en fait on investit parce que du coup on investit même 3 personnes c'était 10% de la boîte, en gros 10% du temps de la boîte il n'est pas productif. Voilà donc c'est compliqué si on sanctuarise pas (E7) ; On avait des représentants de chaque en fait, de manière assez facile (E7)</i></p> <p><i>Et après je dirais <u>quand on avait une taille critique</u>, quand on a atteint les 100 collaborateurs <u>ça s'est aussi structuré en interne</u>, on a beaucoup investi sur ben l'encadrement, et on a été recruter une ingénieure en formation, une ingénieure pédagogique, enfin voilà on a musclé notre service RH, on a des accompagnateurs sociaux professionnels (...). (E9)</i></p>

	<p><i>On est quand même obligé d'explorer et même si des fois on le fait de manière comme vous disiez informelle, c'est pas forcément informel parce que dans les réseaux professionnels ben on a un réseau dédié au reconditionnement donc là on a du formel, on challenge des professionnels, on regarde ce qui fait en nouvelle technologie mais on le fait à travers d'un réseau parce qu'on a pas encore peut-être la taille de l'organisation qui permet de tout le temps le porter en interne. <u>J'aurais peut-être pas les moyens de pouvoir porter en interne un service R&D dédié aujourd'hui mais voilà on le mutualise en fait via nos réseaux professionnels.</u> (E9)</i></p> <p><i>Jusqu'à il y a quelques mois, <u>c'était extrêmement spontané</u> c'est-à-dire que c'était analyse de gisement versus opportunité d'affaires, dialogue avec les bannières, niveau d'excitation en général aussi." ; "depuis quelques mois on a installé un <u>comité de développement puis d'innovation</u> puis là on se rencontre à toutes les quelques semaines puis on regarde les innovations plus pour 2025 là, alors qu'avant on avait une idée puis 4 mois plus tard il y avait des chances que ce soit sur la tablette. Là on prend un peu plus notre temps." ; "<u>Parce que l'entreprise grandit, on a plus de volume, on se doit d'être plus organisé hein quand on a plus de volume, t'as plus de clients, t'as plus d'opérations, faut que tu sois plus organisé sinon tu fais des erreurs</u> (...) un peu comme n'importe quelle grande entreprise qui grandit se doit de se structurer un peu plus, puis qui dit structure dit un peu plus de temps, fait que ça prend plus de temps aujourd'hui de lancer un nouveau produit que ça en prenait il y a un 1.5-2 ans. (E11)</i></p>
<p>Structuration managériale</p>	<p><i>Alors moi, pour mon rôle en lui-même, je suis moins dans la partie technique aujourd'hui, donc je vais avoir plutôt une vision long terme, c'est à dire qu'avec mon associé, <u>on est 2 associés</u>, lorsqu'on va réfléchir à un produit ou un nouveau secteur, on va en discuter ensemble, mais c'est plutôt pour une vision effectivement moyen et long terme. Se dire OK, il faut qu'on développe un produit qui fasse ça parce que à priori, il y a une opportunité ou faut qu'on ajoute telle fonctionnalité parce qu'il y a une opportunité, et cetera. Et ensuite sur le suivi de l'exploration, de la recherche à court terme au jour le jour, c'est plutôt mon associé qui lui est responsable de toute la partie technique aujourd'hui qui va, qui va superviser ça. Donc moi je vais prendre des décisions plutôt long terme en validant, oui ou non, tel produit, tel projet, et ensuite le entre guillemets, c'est la partie technique dont mon associé supervise qui s'en occupe au jour le jour. (E3)</i></p> <p><i>Oui bah clairement, clairement, <u>c'est plutôt mon rôle du coup d'explorer, et les 9 autres de faire quand même que l'actuel fonctionne quoi.</u> (E6)</i></p> <p><i>Bah on a une personne qui se charge des achats, donc bon elle est quand même en lien direct avec le marché. Deuxièmement on a nos responsables de magasins qui reçoivent quand même régulièrement (...) et puis enfin mon associé et moi on s'intéresse à tout ce qui bouge, que ce soit à travers des formations, à travers des événements, ou à travers nos contacts professionnels. Voilà, c'est le thème vers lequel on va tourner nos lectures, nos interrogations sur le web pour justement découvrir des nouveautés, des nouvelles idées. (E8)</i></p> <p><i>Si je devais faire un ratio, je serais sur du <u>60% d'exploitation et 40% d'exploration</u> voilà. Moi plus parce que comme on a pas de gens dédiés</i></p>

	<p>forcément à ça, ça repose sur le top management de l'organisation qui est beaucoup moins... qui peut se détacher, aller dans l'exploitation quoi. (E9)</p> <p>[Donc vous en tant que co-fondateur vous avez l'impression que la majorité de temps que vous donnez à (nom de l'organisation) c'est pour l'exploration ou que c'est quand même moitié...?] 100% [Et est-ce que c'est le cas de l'autre cofondatrice ou...] Non. (Nom de la personne) est vraiment dans l'exploitation. (E11)</p>
<p>Equilibre</p>	<p><i>So I think of it from both perspectives and we probably spend more time on the exploitative front if we want to describe it that way and that we still have growth opportunity there so you know we have a certain amount of limited resources and determining how to you know march (?) those resources to improve the company and improve the profitability company most. A lot of our time and attention is directed to those types of things. But as the growth curve bends in the market, here saturates and you know companies sort of all align themselves with common business practices because that's the nature of you know in any market, when we think about "OK what are opportunities to really continue to scale this business" they may have to come in more innovative you know... exit through to more innovative exercises and projects. And so that exploration piece comes in I think or at least the way I think about it is in terms of "OK what are the big picture things that we can be doing in order to not only just open up opportunities for the business but potentially expand the scope of the business itself". (E2)</i></p> <p><i>Aujourd'hui sur les 13, je pense qu'on doit être à moitié-moitié puisque forcément on a une part opérationnelle, accompagnement client, installation et cetera et ouais une partie technique plutôt en recherche pour améliorer et chercher de nouvelles solutions (E3)</i></p> <p><i><u>Nan je dirais que c'est au moins moitié moitié et de plus en plus, je pense qu'il y aura de l'exploration.</u> On recrute en tout cas des personnes qui vont faire quasiment que de la recherche, de l'amélioration de produits, développement d'autres produits, et cetera. (E3)</i></p> <p><i>grâce à aussi différentes <u>sensibilités aussi de collaborateurs en interne</u>" - "qui nous permet aussi de ne pas partir trop côté ou trop de l'autre parce que quand on part trop d'un côté il y a la partie A qui va nous rappeler à l'ordre et quand c'est dans l'autre sens la partie B. (E7)</i></p> <p><i>[Un prorata de temps, combien de temps vous donnez pour ces enjeux de réfléchir à de nouveaux partenaires, se tourner vers de nouvelles initiatives, ça vous occupe à combien de temps à peu près ?] - 20% (E8)</i></p> <p><i>J'ai eu des périodes où j'ai fait beaucoup plus d'exploration dans les périodes de croissance, dans les périodes où voilà on est un peu plus sur la stratégie et des choses comme ça. Au moment où on est, où on a fait énormément de croissance... alors pour vous dire on était 70 fin 2019 et on est 190 et donc avec la crise sanitaire au milieu. Là je dirais qu'aujourd'hui je suis plus sur l'exploitation parce qu'on est sur cette phase un peu plateau où il faut quand même reposer les bases solides liées après une croissance qui a été... on a fait beaucoup d'exploration, amener beaucoup de nouveautés aussi bien dans l'organisation que dans les activités que même dans les locaux, dans plein de choses et donc là on... voilà on se concentre un peu plus sur de l'exploitation</i></p>

	<p><i>mais je dirais que tout au long des 10 ans de [l'entreprise] si je devais faire un ratio, je serais sur du <u>60% d'exploitation et 40% d'exploration voilà</u>. Moi plus parce que comme on a pas de gens dédiés forcément à ça, ça repose sur le top management de l'organisation qui est beaucoup moins... qui peut se détacher, aller dans l'exploitation quoi. (E9)</i></p> <p><i>Bah nous disons que comme on est sur une société de service, on a beaucoup beaucoup <u>plus sur l'exploitation que sur la partie exploration</u>. (E9)</i></p> <p><i>Oui moi je suis complètement d'accord avec ça. <u>Si on fait que de l'exploration on peut s'éloigner trop de l'exploitation et se déraciner du terrain mais je pense qu'un bon... enfin il faut les deux</u>. Après ce qui est difficile c'est quand on va trop vite dans l'exploration, faut arriver à assurer la conduite du changement dans l'exploitation aussi. (E9)</i></p>
Ressources	<p><i>So I think of it from both perspectives and <u>we probably spend more time on the exploitative front if we want to describe it that way and that we still have growth opportunity there so you know we have a certain amount of limited resources and determining how to you know march (?) those resources to improve the company and improve the profitability company most</u>. (E2)</i></p> <p><i>Oui, tout à fait. Alors nous, on est vraiment encore effectivement dans une phase de croissance. Donc en fait nous on est aujourd'hui encore beaucoup en R&D, notamment <u>on a reçu des subventions pour développer cette R&D</u> (E3)</i></p> <p><i>Du côté de l'innovation aussi hein, donc les premières vagues d'innovations des premiers temps, bon, <u>elles se font quasiment avec les moyens du bord parce que sans moyens, sans levées de fonds, voilà, il faut quand même une ? commerciale pour avoir un levier sur les levées de fonds et les financements publics</u>. <u>Ben finalement c'est innovant mais ça a assez peu de moyens pour vraiment aller très loin</u>. C'est ensuite seulement où effectivement on peut travailler avec les deux mains sur et le développement commercial, sur ce qui est acquis et sur le développement technique plus poussé par les leviers dont on dispose, où on est capable d'avoir des technologies plus poussées (E4)</i></p> <p><i>J'aurais peut-être pas les moyens de pouvoir porter en interne un service <u>R&D dédié aujourd'hui</u> mais voilà on le mutualise en fait via nos réseaux professionnels. (E9)</i></p>
Source de l'innovation	<p><i>I'm up of <u>the best idea</u>. It doesn't have to be just my idea (E1)</i></p> <p><i>And so the rubber hits the road for us is if any of our you know kind of any of our team members, not just the management team but <u>this could come from anywhere along the firm</u> you know our field teams and things like, somebody may say they have this idea about a practice that can be done better or maybe an idea for an application of technology, that we make sure that we're fostering those ideas and helping them evaluate those projects as well where it makes sense to be able to resource those explorations. (E2)</i></p> <p><i>ils sont <u>effectivement très libres de proposer des initiatives</u> parce qu'ils sont aussi experts dans leur domaine, donc nous on leur fait confiance là-dessus de vraiment voilà, soit développer quelque chose de leur plein gré de leur côté (E3)</i></p>

Voilà c'est mon rôle de justement bah engager les employés à être autonome et proactif sur ces aspects d'exploration qui aussi leur appartient tout aussi qu'à moi, tout aussi bien aux juniors qu'aux seniors. (E4)

Donc c'est pas forcément que la responsabilité des partenaires de s'engager là-dedans, ça peut être n'importe qui qui décide de se lancer dans quelque chose qui va transformer profondément les processus de l'entreprise sous tous ces aspects et sur lesquels il sera soutenu voilà par les partenaires aussi d'un point de vue financier, pour amener tout ça à bien (E4)

C'est que c'est pas quelque chose que tu peux vraiment forcer, une innovation. Donc tu sais on veut qu'elle vienne un peu de n'importe qui, n'importe quand, n'importe où. Donc tu sais ce qui est important, c'est de créer l'occasion pour que le jour où quelqu'un a une idée qui serait vraiment très intéressante et qu'on pourrait mettre en place, bah faut qu'elle soit communiquée aux bonnes personnes et que si effectivement on décide que c'est une bonne idée, qu'elle soit mise en place. Donc en fait y a beaucoup d'idées qui viennent des employés. (E5)

Après, pour les plus petites innovations entre guillemets du quotidien, donc par exemple la boulangerie, les bières, et cetera. Bah ça, ça arrive tu sais au fil des conversations, au fil du travail des acheteurs, ils discutent avec quelqu'un, ils entendent quelque chose, ça peut être une idée que j'entends pendant tu sais un événement où je rencontre des gens, tu sais, ça vient de n'importe où et on a des employés qui, surtout au niveau des opérations parce que tu sais, nous, notre métier c'est très lourd au niveau des opérations, il y a beaucoup de... je sais pas si on peut appeler ça des innovations, mais en tout cas des nouvelles méthodes de faire notre travail qu'on a développées pour être plus productif, plus rapide, faire moins d'erreurs qui venaient d'employés de plancher, là qui sont au salaire minimum, qui sont les personnes qui gagnent le moins d'argent dans l'entreprise. Je les catégorise pour que tu voies que on veut qu'elles viennent de n'importe où, n'importe quand et de n'importe qui » (E5)

dans le sens que les responsables de magasins ont toute autonomie pour tester des (... ???) donc ça fait partie de notre ADN, elles ont la possibilité d'accueillir des nouveaux projets à titre de test dans leur propre magasin. » (E8) ; « on fait une évaluation de ces projets en test avec elles, avec 2 responsables de magasins. Par ailleurs on a une review hebdomadaire de possibles nouveautés, et en dehors de ces 2 processus là ben là c'est plus des initiatives individuelles. (E8)

On top of that, and obviously there's certain points that are we are sourcing ourselves from innovation from other origins such suppliers, volunteer suppliers that would helping us to develop the raw material needed for product ?? so there was huge amount of need of supporting that side, and IT also using the tool that we have available everywhere such as blockchain, such as artificial intelligence that again it might sounds terrific in everyone heads but I implemented that in a small company it's extraordinary hard and we consume a big amount of resources. (E10)

Innovation it's also trying something that fails afterwards, and that's very important and that's something that I want in my team to be let's say comfortable, knowing that both of ideas will not fly because there are either

	<p>not applicable, either they will not work well, but still I want to create that environment of idea generation (E10)</p> <p>If exploration is looking for which are the new things that we can apply, yeah that happens, informally but happens. Informally because again we don't have a department that does that, we don't have someone that is reading, I don't know ??? to see how it can be done better. <u>But that comes generally with people that might not have even any technical background, that are just kind of operators, or maintenance mechanics, electricians (E10)</u></p>
Management	<p>So, we try to do these things naturally, internally, <u>to encourage creativity as long as the job is getting done.</u> (E1)</p> <p>like all business executives the best thing I can be doing is <u>supporting other people to be able to be effective in their roles</u> and as we think about growing and developing the organization, it means in that in this context giving people <u>opportunities to explore projects</u>, so not only are we saying "look we need to find ways to be efficient and effective in terms of how we deliver the business services that we already deliver and to the markets we already service" but where there are opportunities <u>to be innovative and to explore greater opportunities, that they be given space and encouragement do that</u>, as well as where just to find the resources to be able to do that. (E2)</p> <p>Et moi mon enjeu au quotidien, c'est surtout d'essayer de <u>responsabiliser tous les employés à justement leur rôle d'être vraiment sur les deux et pas forcément dans un rôle d'exécution sur la partie opérationnelle, sur les objectifs sur lequel ils sont attendus mais aussi se prononcer, être autonome sur les aspects d'exploration sur n'importe quel type d'initiative (...)</u> Voilà c'est mon rôle de justement bah <u>engager les employés à être autonome et proactif sur ces aspects d'exploration</u> qui aussi leur appartient tout aussi qu'à moi, tout aussi bien aux juniors qu'aux seniors. (E4)</p> <p>Moi j'ai un <u>style de gestion qui est assez hands off</u>, donc les employés ils ont énormément de latitude. (E5)</p> <p>Tu sais faire comprendre aussi tu sais à <u>l'équipe que c'est très bien de tester les choses, et c'est OK de parfois faire des erreurs</u> (E5)</p> <p>Donc tu sais c'est aussi une <u>façon de garder tout le monde super motivé, content d'aller à la job et même ceux qui ont des jobs plus difficiles que les autres.</u> (E5)</p> <p>Et typiquement mon rôle c'est <u>d'embarquer les autres dans cette vision-là quoi</u> (E6)</p> <p>(...) le lien que je voulais faire, c'est qu'il est parfois compliqué en fait... ils ont des idées qu'on écoute, qu'on discute mais ils veulent vraiment qu'on la teste. Mais bon si on l'a déjà testée et que ça marche pas je vois pas pourquoi on le retesterait et ça c'est parfois compliqué aussi à expliquer (...) <u>C'est pas simple, c'est pas simple.</u> J'ai déjà testé beaucoup de choses et ce n'est pas... Ce n'est pas simple. En tout cas pour une petite entreprise parce que là en fait tout le monde se sent un petit peu concerné partout (...) il faut que les gens arrivent à comprendre un petit peu aussi qu'ils n'ont pas la même compréhension que moi et c'est normal car je suis là depuis 5 ans, c'est moi qui ai commencé tout seul. C'est pas une question de capacité, c'est une question de, c'est normal, d'expérience en fait. Et l'expérience ça s'acquiert</p>

	<p>avec les années donc c'est pas évident donc voilà on a eu quelques échecs à ce point de vue-là clairement. Mais j'essaie, parce que si y a bien une chose dont je suis certain c'est que j'ai pas la science infuse, donc j'ai besoin qu'on me conseille, qu'on me challenge. Il faut la bonne personne en face et ça c'est pas toujours facile. (E6)</p> <p><u>What I have been trying to do since the beginning is trying to simplify the concept of innovation, to make people not be afraid of the fall of innovative think for themselves</u> (E10)</p> <p>On n'est pas du monde qui font du micro management, on est l'opposé, on est vraiment à l'opposé du micro management même qu'on nous reproche des fois de pas l'être assez, fait qu'on fait beaucoup confiance puis on laisse aller nos départements pour avancer, on a des objectifs d'entreprise, puis chaque département doit atteindre leurs propres objectifs pour qu'on arrive là, puis tout le monde est d'accord, on a un leadership committee, le « LT » qu'on appelle leadership team puis c'est un leadership team-là qui est en charge chacun de leur département (E11)</p>
--	---

Ambidextrie organisationnelle dans un contexte hybride	
<p><u>Objectifs de l'exploitation</u></p>	
<p><i>I think so. I think it has to be [that exploitation is about social mission & profitability]. And so, I don't shy away from talking about profitability. We're not an enormously profitable company. <u>We're trying to get enormously profitable because the more enormously profitable we are the more impactful we can be</u> (...) We check off so many boxes in that way, you know, and so the impact comes to us being profitability and that could sound contrived, but it's not, it's true. So, we have to be profitable. (E1)</i></p>	
<p><i><u>Bah c'est les deux hein</u>, quand vous vendez une solution qui est rentable à l'utilisation pour l'utilisateur qui produit sa propre alimentation et qui vous permet de faire vivre votre entreprise via des marges, <u>bon les deux sont pas opposés hein forcément</u>. Donc plus on vend, plus on se finance, et plus on vend, plus on rend service à nos clients qui amortissent sur serre et apportent des bénéfices environnementaux à leur entourage. Donc là-dessus, y a pas, voilà, ça se pose pas hein (E4)</i></p>	
<p><i>[Ok, donc <u>double prisme</u> et c'est ça et à chaque fois que y a une... J'utilise les termes techniques, exploration et exploitation...? "] Oui oui (E5)</i></p>	
<p><i>Moi je pense que de toute façon c'est facile, <u>notre impact est directement proportionnel au nombre de smartphones qu'on traite</u>. Donc au plus performant est le sales, au plus performant sont les opérations et cetera et cetera, au plus on aura d'impact. C'est une relation très simple. <u>Donc c'est plutôt drivé par la rentabilité, le volume, et cetera</u>. Au plus c'est grand au plus y aura d'impact. (E6)</i></p>	
<p><i>[Ce double prisme à chaque fois de voilà <u>impact social-rentabilité</u> mais l'un ne va pas sans l'autre] (DL) C'est ça (E7)</i></p>	
<p><i>enfin en magasin je crois qu'il y a quand même une certaine réalité qui prend le dessus, qui est que voilà un magasin ne peut vivre que si il y a un certain trafic. Néanmoins on est quand même tous très convaincus par la démarche que l'on entreprend et donc je crois que tout le monde l'a à l'esprit, et comme on est une entreprise qui est assez participative, on est encore petit donc chacun intervient un peu aux <u>2 niveaux</u>, on a quand même des débats assez intéressants sur ces questions-là quoi, et voilà donc je dirais... je crois que chez mon associé et moi le driver c'est vraiment</i></p>	

l'innovation, et je crois que peut-être le driver au niveau de par exemple des équipes en magasin c'est quand même aussi une certaine réalité économique. (E8)

Ca poursuit vraiment les 2. On reste avant tout une organisation commerciale hein, qui a besoin de... qui même s'il y a du partage de la valeur, plus elle performe ben plus elle peut investir, se développer et plus nos actionnaires et nos collaborateurs gagnent de l'argent donc c'est formidable. Tout ce service-là il a aussi une vocation sociale, on développe de l'emploi pour des personnes en situation de handicap avec un ancrage territorial fort voilà c'est des choses qui sont très importantes pour nous et c'est vraiment la conduite des 2 en même temps. Si on va trop dans le social etc., on arrivera pas à maintenir le bon équilibre économique et si on va trop dans l'économique bah on peut détruire l'équilibre qu'on a sur l'accompagnement des choses comme ça donc voilà il faut... c'est vraiment la conduite des 2." (E10)

[Concernant l'exploration] C'est toujours les 2, toujours, on va jamais faire un projet uniquement pour la mission sociale ou uniquement pour la rentabilité. C'est la magie de notre modèle d'affaires, c'est ça qui est exceptionnel dans notre modèle d'affaire. (...) C'est la magie de notre entreprise c'est que tout ce qu'on... toutes les décisions qu'on prend au quotidien, on se pose toujours la question pour les deux axes, est-ce que c'est rentable dans tous les sens ? Et non juste financièrement. [Et donc ça ça vaut aussi pour les activités d'exploitation j'imagine ?] Toutes. (E11)

Oui, inévitablement. Notre modèle d'affaires est voué à ce que si on grandit, l'impact est meilleur, c'est inévitable. (E11)

Objectifs de l'exploration

[Do you think there are more related about the company's social mission or the profitability or both?] Both certainly (...) We feel good about the fact that it encourages us to want to divert more and more material away from landfills because there's an economic incentive to do that, there's a viable you know economic way that that material can be diverted, as well as that's really the right thing to do from an environmental perspective you know. (E2)

[Donc j'imagine que pour tout ce qui est exploration, donc vous disiez tout à l'heure développement de produits, et cetera, c'est la même chose, ça rejoint tantôt la mission sociale, tantôt la rentabilité vu que ce sont des choses, si je vous comprends bien qui sont évidemment fondamentalement liées, si on atteint l'un, on atteint l'autre, c'est ça ?] Oui, tout à fait et surtout dans les objectifs qu'on se fixe sur ces aspects-là, c'est en apportant par exemple de meilleurs rendements à nos utilisateurs, forcément, ce sont des leviers supplémentaires et les arguments commerciaux aussi, qui permettent de défendre un amortissement plus rapide de nos équipements, et c'est d'autant plus apprécié voilà des existants plus que des nouveaux aussi pour justement soutenir notre effort là-dessus. Donc notre ambition, nous sur nos recherches, elles sont assez simples hein, c'est réduire le temps d'amortissement financier et réduire le taux d'amortissement des polluants au sens très large sur la conception et sur l'utilisation du produit (E4)

Pour nous, c'est les deux, bah ça c'est les deux prismes (...) donc on s'en va vers la solution qui est plus délicate, plus compliquée parce que ça fait partie de notre mission, donc c'est pour ça que tu sais c'est les deux prismes. Si on disait que la priorité c'est le client et ensuite notre mission, on ira avec l'option la plus simple d'un pain frais qui est livré le matin qui est seulement 20% moins cher, puis ce serait très facile pour nous, mais le point serait pas sauvé." (E5) – propos précédents : « Donc en fait on est toujours en train de chercher le meilleur modèle en fait qui est mixte la satisfaction de nos clients, donc ça c'est la rentabilité en fait, et notre mission de sauvetage, en gros c'est les 2, c'est nos deux prismes de décision. ;

Mais je me base vraiment par contre pour démarcher, pour explorer, en quoi notre impact social peut nous aider à être plus rentable. D'un côté je leur dis « faut être rentable pour avoir un impact

social » mais moi en fait mon discours c'est « je fais de l'impact social donc je vais être plus rentable » parce que c'est cet impact social qui attire les entreprises chez nous." (E6)

En revanche on ne va pas aller, enfin c'est peut-être un peu dur ce que je vais dire, sur un projet où il y a un impact, uniquement un impact environnemental et social sans qu'on puisse en attendre quelque chose que ça soit entre guillemets en interne ou en externe de « positif ». Je sais pas si... Il faut qu'il y ait un impact pas forcément en argent mais qui concoure soit au brand de la boîte, en interne ou en externe, et que les gens soient contents et en parlent, voilà. Aller faire un truc purement impact dans notre coin sans que personne ne soit au courant en interne ou externe ça on ira pas je pense. On a suffisamment d'autres sujets, et encore une fois nous ce qu'on gagne par livre est très faible donc en fait les marges nous c'est vraiment, c'est un boulot de d'épicier ce qu'on fait donc les marges sont très faibles donc on ne va pas aller sur un projet... En revanche juste pour compléter ça l'exemple que je t'ai donné avant de pochette, on l'a fait à un moment où on était en capacité économique de pouvoir supporter ce surcoût (...) Mais en revanche on ne fait pas marche arrière. C'est-à-dire que une fois qu'on l'a fait même si la boîte va moins bien on ne pourra pas revenir en arrière. (E7)

Moi l'exploration elle a pour objectif aussi de découvrir des entrepreneurs qui vont plus loin. Donc moi mon idée c'est de dire que plus on va loin dans la logique, plus on est innovant, et donc plus on est inspirant. Et donc moi ça c'est vraiment mon moteur personnel de l'exploration, plus que le moteur de la rentabilité. Bien sûr la rentabilité peut suivre mais mon moteur c'est vraiment l'aspect innovation, et c'est vraiment ce qui me motive quoi... (E8)

ça ne veut pas dire qu'elle n'est pas là hein, donc cette deuxième préoccupation existe mais je crois que le moteur c'est vraiment de se dire... et c'est aussi une réflexion qui va au-delà du court terme, c'est que... je crois que c'est à travers cette exploration qu'on va se différencier. Donc on continuera de se différencier à l'avenir, donc pour nous c'est vraiment une dimension importante.(E8)

Et là c'est pas une logique financière au départ, c'est vraiment une logique d'expérience mais derrière ça évidemment si y a personne qui est intéressé ben on va pas poursuivre l'expérience parce qu'on se rendra compte qu'on est... ou bien on est trop tôt, on a raison trop tôt, ou bien on l'a pas encore présenté de la bonne façon mais en tout cas c'est vraiment dans cette logique-là, notre moteur il est vraiment là quoi, c'est de trouver des nouveautés qui vont dans le sens de l'économie circulaire. (E8)

Oui si à un moment donné on constate que même l'idée est géniale mais qu'il y a pas de marché, pas de public pour ça, enfin voilà ça c'est aussi une réalité qu'il faut dont il faut tenir compte quoi (E8)

Alors au départ c'est plus sur la rentabilité parce que c'est des opportunités de business avec des clients à nous, qui nous demandaient si on était capable d'aller fournir ces services. Et puis au final ça reste aussi une opportunité sur la partie sociale (...) on a réussi à maintenir des gens dans l'emploi grâce à ça mais vraiment à la base c'est une opportunité plus business. (E9)

The goals of innovation are never financial - It's (innovation) making things or trying to propose something to make that could end as a new process, a new product that makes things better. Obviously at the end, the finance team will try to put the numbers up. (E10)

C'est toujours les 2, toujours, on va jamais faire un projet uniquement pour la mission sociale ou uniquement pour la rentabilité. C'est la magie de notre modèle d'affaires, c'est ça qui est exceptionnel dans notre modèle d'affaire (...) C'est la magie de notre entreprise c'est que tout ce qu'on... toutes les décisions qu'on prend au quotidien, on se pose toujours la question pour les deux axes, est-ce que c'est rentable dans tous les sens ? Et non juste financièrement. (E11)

Oui, inévitablement. Notre modèle d'affaires est voué à ce que si on grandit, l'impact est meilleur, c'est inévitable (E11)

c'est que notre modèle d'affaire est basé sur un coût de fabriquer des produits puis sur un prix de vente, puis ce qui est génial dans notre modèle c'est que si on paye notre matière première le prix que nos concurrents paient, on fait faillite. Fait qu'on se doit naturellement par la réalité de notre modèle économique d'acheter nos fruits et légumes à un prix qu'ils se doivent d'être rejetés parce que sinon notre modèle d'affaires fonctionne pas financièrement. Fait qu'on est forcé par la nature de notre système de faire notre mission. Si on la fait pas, ça marche juste pas en fait, c'est ça qui est génial. (E11)

