

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

**Les barrières à la pratique de l'inclusion sociale
au sein d'une initiative en écoalimentation :
autoethnographie d'une entrepreneure en innovation sociale**

par
Émilie Nollet

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en administration
(option Management)

Octobre 2020

© Émilie Nollet, 2020

[Page de garde]

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

**Les barrières à la pratique de l'inclusion sociale
au sein d'une initiative en écoalimentation :
autoethnographie d'une entrepreneure en innovation sociale**

Présentée par :

Émilie Nollet

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Luciano Barin-Cruz
HEC Montréal
Président-rapporteur

Madame Johanne Turbide
HEC Montréal
Directrice de recherche

René Audet
UQÀM
Membre du jury

Cécile Fonrouge
UQTR
Examinatrice externe

Charlotte Cloutier
HEC Montréal
Représentante du directeur de HEC Montréal

Résumé

Les initiatives en écoalimentation (IÉ) sont en expansion au Québec. En effet, elles se méritent un appui gouvernemental grâce aux bienfaits qu'elles entraînent auprès des écosystèmes alimentaires régionaux et à l'amélioration de la nutrition et de la santé des citoyens y prenant part. Or, les IÉ possèdent un caractère embourgeoisant de par le type de public qu'elles attirent. Conséquemment, l'augmentation du nombre d'IÉ est susceptible d'accroître l'inégalité des opportunités nutritionnelles entre les populations adhérant aux IÉ et les individus désaffiliés se sentant rebutés par celles-ci. La recherche vise à relever les barrières théoriques et pratiques à l'inclusion sociale au sein d'une entreprise en innovation sociale. Elle s'y affine en recensant d'abord pourquoi les IÉ ne suscitent pas l'intérêt des individus désaffiliés qu'elles voudraient pourtant inclure. Ensuite, elle retrace comment la culture organisationnelle peut nuire à l'inclusion sociale. La thèse est rédigée sous forme d'autoethnographie : elle relate la manière dont l'auteure s'est servie d'une recension des écrits exhaustive dans les champs de l'inclusion sociale et des études alimentaires pour créer un plan d'affaires abordant de front la problématique relevée et mettant en lumière les barrières à l'inclusion sociale rencontrées à travers la pratique entrepreneuriale. Le terrain raconte la mise sur pied d'une IÉ visant à répondre à la problématique de recherche grâce à une offre de services dans le domaine de l'aquaponie. Les données, recueillies sur une durée de quatre ans et demi, font état de l'historique de l'organisation, de son interaction avec le public et des pivots du modèle d'affaires. Le cadre conceptuel mobilisé pour analyser les données est celui de la théorie sociale des conventions de Boltanski et Thévenot (1991). Ce cadre permet non seulement de comprendre la manière dont l'environnement entrepreneurial exerce, à travers les acteurs y étant dominants, des pressions compliquant l'adhésion aux IÉ pour les individus désaffiliés, mais il met également l'accent sur la culture organisationnelle étant attendue de la part d'une IÉ en mode jeune pousse (startup) gravitant dans l'écosystème entrepreneurial. Enfin, la recherche présente les succès et défis d'un processus entrepreneurial et le processus itératif entre l'expérimentation, les éléments mesurés et les pivots découlant de la gestion agile. Les apprentissages peuvent être transférables à d'autres entreprises en innovation sociale ayant une forte composante technologique.

Mots clés : Inclusion sociale, innovation sociale, entrepreneuriat, *startup*, écoalimentation, intersectionnalité, autoethnographie, justice alimentaire, recherche-action diagnostique, mixité sociale, embourgeoisement.

Méthodes de recherche : Cette recherche arbore une thématique entrepreneuriale empirique et adhère aux idéaux de la théorie de l'intersectionnalité. La méthodologie employée est donc conséquente avec cette théorie valorisant l'apprentissage expérientiel, et la recherche prend la forme d'une autoethnographie relatant une recherche-action diagnostique constitué d'une étude de cas unique et holistique.

Abstract

Organizations belonging to the alternative food system (OAFS) are on the rise in the province of Quebec. They earn government support thanks to the benefits they enable within regional food ecosystems and due to their positive impacts on the nutrition and health of participating individuals. However, the type of consumers they attract shows that OAFSs possess gentrifying characteristics. Therefore, an increase in the number of OAFSs may increase nutritional opportunity inequalities between the populations choosing to be customers of those OAFSs and the more disadvantaged members of society, who feel put off by them. This research aims to lift the theoretical and empirical barriers so that social inclusion within a business in the field of social innovation can be improved. It does so first by mapping why OAFSs do not attract the interest of the individuals that they would like to include. Then, it traces how organizational culture can better prevent social inclusion. This thesis is written as an autoethnography presenting how its author used an extensive literature review, in the fields of social inclusion and food studies, in order to build a business plan addressing the aforementioned problem and highlights the barriers to social inclusion encountered through entrepreneurial practice. The research's data collection describes the creation of an OAFS in aquaponics addressing the problematic through its social mission and its service offer. The data, collected over four and a half years, show the history of the organization, its interaction with its customer base and the pivots within its business plan. The conceptual framework mobilized to analyze the data is the social convention theory from Boltanski and Thévenot (1991). This framework does not only provide an understanding of how the entrepreneurial environment, through its dominant players, exerts pressures that make it difficult for disaffiliated individuals to join OAFSs, but it also focuses on the organizational culture that is expected of an OAFS startup by the entrepreneurial ecosystem. Lastly, the research presents the successes and challenges of an entrepreneurial process and the iterative process between experimentation, the measured elements and the pivots resulting from lean management. The learning is transferable to other social innovation enterprises with a strong technological component.

Keywords: Social inclusion, social innovation, entrepreneurship, startup, alternative food systems, intersectionality, autoethnography, food justice, diagnostic action-research, social diversity, gentrification.

Research methods: This research has an empirical entrepreneurial theme and adheres to the ideals of intersectionality theory. The methodology employed is therefore consistent with this theory, which values experiential learning, and the research takes the form of an autoethnography relating a diagnostic action research consisting of a unique and holistic case study.

Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract.....	v
Table des matières.....	vii
Liste des tableaux et des figures.....	xiii
Liste des abréviations.....	xv
Remerciements.....	xix
Avant-propos.....	xxi
Introduction.....	1
Chapitre 1 Problématique.....	7
1.1 Problématique et concepts clés.....	7
1.1.1 Définitions des IÉ.....	13
1.1.2 Classification des comportements alimentaires.....	16
1.2 Choix terminologiques entourant l'inclusion sociale.....	19
1.2.1 Champ lexical présenté par Castel.....	20
1.2.2 L'inclusion sociale, l'embourgeoisement et la mixité sociale harmonieuse... 26	
1.3 Intentions de la recherche.....	30
1.3.1 Implications environnementales et structurelles de la souveraineté alimentaire.....	31
1.3.2 Divisions de plus en plus profondes au sein de la société.....	32
1.3.3 La désirabilité de l'inclusion sociale.....	33
1.4 Question et sous-questions de recherche.....	36
Chapitre 2 Recension des écrits.....	39
2.1 Première sous-question de recherche : raisons derrière la disparité des opportunités nutritionnelles.....	40

2.1.1 Pistes de réponses centrées sur l'individu	40
2.1.1.1 Le goût des aliments : une affaire de classes sociales	42
2.1.1.2 La prise de décision alimentaire de l'individu.....	43
2.1.1.3 Pauvreté matérielle	45
2.1.1.4 Pauvreté sociale	48
2.1.1.5 Isolement.....	48
2.1.1.6	50
2.1.1.7 Manque d'information	51
2.1.1.8 Éloignement.....	51
2.1.1.9 Pauvreté culturelle	53
2.1.1.10 Habitudes ancrées	54
2.1.1.11 Bouleversement des habitudes de vie.....	54
2.1.1.12 Introversion et extroversion.....	55
2.1.1.13 Faible capital social : la perspective de Putnam	56
2.1.1.14 Quand rien n'y fait.....	59
2.1.2 Pistes de réponses liant l'acteur et le système	60
2.1.2.1 La croissance des inégalités à travers les réseaux.....	61
2.1.2.2 Stigmatisation à travers les IÉ	63
2.1.2.3 Perceptions divergentes de la réalité.....	66
2.1.2.4 Capabilités divergentes	67
2.1.3 Pistes de réponses touchant à l'ensemble du système	73
2.1.3.1 Les effets du néolibéralisme en alimentation : le blâme alimentaire.....	74
2.1.3.2 La théorie sociologique de Bourdieu	78
2.1.3.4 Les crises : circonstances favorables pour l'innovation sociale	87
2.1.3.5 L'économie politique alimentaire.....	87
2.2 Deuxième sous-question de recherche : inclusion sociale pour tous et mixité sociale harmonieuse	91
2.2.1 Modification de la terminologie employée.....	91
2.2.2 Première portion de la deuxième sous-question de recherche : difficulté de rendre l'organisation inclusive	93
2.2.2.1 Barbara B. Adams et la diversité au sein de l'organisation	94
2.2.2.2 L'institutionnalisation comme stratégie d'inclusion.....	103

2.2.3 Deuxième portion de la deuxième sous-question de recherche : interactions harmonieuses au sein de l'organisation.....	114
2.2.3.1 Nussbaum et la peur de la perte du statut	115
2.2.3.2 La communication interculturelle.....	116
2.2.3.3 Les espaces publics neutres et la mixité	118
2.2.3.4 Le jeu, l'ouverture et l'apprentissage	120
2.3 Synthèse de la recension des écrits.....	122
2.4 Nécessité d'une approche sociologique dressant la table pour l'action.....	123
Chapitre 3 Méthodologie.....	126
3.1 Champs de recherche.....	126
3.2 Approches de recherche : apprentissage expérientiel et autoethnographie.....	130
3.2.1 Appentissage expérientiel à travers l'entrepreneuriat.....	130
3.2.2 Autoethnographie : une approche appréciée des théories de l'intersectionnalité	134
3.3. Approche de terrain : recherche-action et étude de cas unique et holistique	139
Chapitre 4 Cadre conceptuel.....	147
4.1 La théorie de la convention de Boltanski et Thévenot.....	151
4.1.1 Le monde de l'inspiration	152
4.1.2 Le monde domestique	152
4.1.3 Le monde de l'opinion	153
4.1.4 Le monde civique.....	154
4.1.5 Le monde marchand.....	154
4.1.6 Le monde industriel.....	155
4.2 La confrontation entre les mondes.....	156
4.3 Forces et faiblesse des économies de la grandeur.....	157
4.4 Double utilisation du cadre conceptuel.....	158

Chapitre 5 Plonger dans l'action	159
5.1 L'historique d'Écoalimentation Plus	161
5.1.1 Une définition de l'aquaponie	161
5.1.2 Bienfaits sociaux	162
5.1.3 Le début de l'aventure entrepreneuriale	163
5.1.4 La période de « l'innocence » pré-entrepreneuriale	163
5.1.5 La période du hustle entrepreneurial	166
5.1.6 L'Accélérateur et la période des concours	172
5.1.7 Premier pivot et deuxième version du modèle d'affaires	180
5.1.8 La brisure	188
5.2 Méthodologie d'Écoalimentation Plus	193
5.3 Conclusion du terrain	198
Chapitre 6 Analyse des données	199
6.1 Catégorisation de l'environnement et de l'IE	200
6.1.1 Le monde d'appartenance du milieu de l'entrepreneuriat	200
6.1.2 Le monde d'appartenance d'une IE	205
6.2 Barrières propres à chacun des mondes	209
6.2.1 Le monde de l'inspiration	218
6.2.2 Le monde domestique	222
6.2.3 Le monde de l'opinion	224
6.2.4 Le monde civique	226
6.2.5 Le monde marchand	228
6.2.6 Le monde industriel	232
6.3 Les mondes d'appartenance chez Écoalimentation Plus	238
6.3.1 Résumé de l'analyse	242
Conclusion	245

Contributions et limites de la recherche	247
Avenues de recherche futures	250
Bibliographie	255
Annexes	i
Annexe I	i
Annexe II	ii
Annexe III	iii

Liste des tableaux et des figures

Figure 1. Schéma de la problématique et de la recension des écrits.....	3
Tableau 1. Situation de la sécurité alimentaire.....	8
Figure 2. Processus menant de l'accès à des aliments inadéquats à de nombreuses formes de malnutrition.....	9
Figure 3. Schématisation de la terminologie entourant la justice alimentaire.....	13
Tableau 2. Catégories et formes de réception des normes d'alimentation et de corpulence.....	17
Figure 4. Le processus d'exclusion, sa prévention et le travail de réinsertion.....	24
Tableau 3. Synthèse des pistes de réponses centrées sur l'individu.....	40
Figure 5. L'espace des consommations alimentaires.....	42
Figure 6. Modèle de processus de choix alimentaire.....	45
Tableau 4. Synthèse des pistes de réponses liant l'acteur au système.....	60
Image 1. Timbres alimentaires et culpabilité.....	64
Tableau 5. Les dix capabilités mises de l'avant par Martha Nussbaum.....	71
Tableau 6. Synthèse des pistes de réponses touchant à l'ensemble du système.....	73
Figure 7. Emboîtement de pressions liées au néolibéralisme en alimentation.....	75
Image 2. Hédonisme alternatif et privilège.....	77
Figure 8. Schéma associé à la théorie sociologique de Bourdieu.....	86
Figure 9. Conceptions méthodologiques de l'économie politique alimentaire.....	87
Tableau 7. Éléments problématiques affectant la diversité, l'équité et l'inclusion.....	92
Tableau 8. Synthèse des biais rendant l'organisation moins inclusive.....	94
Figure 10. Composantes des processus d'institutionnalisation.....	107
Tableau 9. Synthèse des approches théoriques de la RSE.....	111
Tableau 10. Synthèse sur l'harmonisation des interactions au sein des organisations....	114

Figure 11. Développement d'une stratégie éducative selon une approche interculturelle	118
Figure 12. Imbrication de la méthodologie.....	126
Figure 13. Emboîtement des champs de recherche de la thèse.....	127
Tableau 11. Ligne du temps du parcours de la thèse.....	133
Figure 14. Le processus itératif de la recherche-action.....	141
Figure 15. Schéma de collecte et de l'analyse des données.....	143
Figure 16. Schéma lié à la théorie sociale des conventions de Boltanski et Thévenot....	156
Image 3. Schématisation de l'aquaponie.....	162
Figure 17. Accompagnement entrepreneurial d'Écoalimentation Plus.....	176
Figure 18. Phases du modèle d'affaires d'Écoalimentation Plus.....	180
Figure 19. Sommaire des étapes de la méthodologie d'Écoalimentation Plus.....	195
Figure 20. Monde d'origine des principales pressions en fonction de la forme juridique.....	208
Tableau 12. Influence de la recension des écrits sur les versions 1 et 2 du plan d'affaires.....	210
Tableau 13. Synthèse des avantages et inconvénients de la forme incorporée pour Écoalimentation Plus.....	222
Tableau 14. Sources de financement et défis y étant associés.....	229
Tableau 15. Résumé des pressions liées aux six mondes de grandeur.....	237
Figure 21. Mondes dominants en fonction du stade d'avancement de l'IE.....	241
Tableau 16. Contributions et limites de la recherche.....	250
Tableau 17. Sommaire des étapes des services clé en main d'Écoalimentation Plus.....	iii

Liste des abréviations

IÉ : Initiatives en écoalimentation

DD : Développement durable

ÉTS : École de Technologie supérieure

FIDA : Fonds international de Développement agricole

GNISP : Groupement national interprofessionnel des Semences et des Plants

OBNL : Organisme à but non-lucratif

OFAO : Organisation des Femmes pour l'Aide aux Orphelins

ONU : Organisation des Nations Unies

PAM : Programme alimentaire mondial

PMV : Produit minimum viable

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

UNICEF : Acronyme anglais pour Fonds des Nations unies pour l'Enfance

UPA : Union des Producteurs agricoles

*À ceux et celles qui m'ont donné,
doucement ou dans l'adversité,
l'occasion de véritablement m'ouvrir
à d'autres perspectives que la mienne.*

*« If you really want to change someone's mind on a moral or political matter, you'll need to see things from that person's angle as well as your own. And if you do truly see it in the other person's way – deeply and intuitively – you might even find your own mind opening in response. Empathy is an antidote to righteousness, although it is very difficult to empathize across a moral divide. »
Jonathan Haidt*

Remerciements

Tout d'abord, merci à ma famille pour son amour et son soutien indéfectibles. Merci à ma directrice de thèse, Johanne Turbide, et aux membres de mon comité qui ont su me guider à différentes étapes de mon parcours doctoral. Merci aux amis, collègues et professeurs qui m'ont prodigué conseils et encouragements. Enfin, un merci tout spécial à l'équipe de l'entreprise que j'ai cofondée, qui a pris part, à mes côtés, à la partie la plus folle de cette grande aventure a(cadé)mico-entrepreneuriale.



Avant-propos

Les écoles d'ingénieurs voient naître de nombreux entrepreneurs. En effet, beaucoup d'étudiants en génie développent des technologies qu'ils commercialisent par la suite. Les écoles de commerce développent également la fibre entrepreneuriale de leurs étudiants et leur enseignent à vendre des produits et des services. Qu'en est-il des sciences humaines appliquées à l'entrepreneuriat et à la technologie ? Le phénomène est beaucoup plus rare, et pour cette raison, je crois pertinent de communiquer mon parcours et mes motivations en avant-propos.

Je n'ai pas toujours été entrepreneure; je le suis devenue par sentiment de responsabilité, en constatant, au fil de mes études, la croissance de nombreux défis géopolitiques et sociologiques auxquels le monde est confronté. Les sciences humaines m'ont fait constater l'urgence d'agir et m'ont aidée à développer un esprit critique pour concevoir des solutions imaginatives. C'est l'enseignement des affaires qui a donné naissance à ma fibre entrepreneuriale.

Lorsque j'étais enfant, je voulais sauver le monde. Je croyais que je deviendrais travailleuse humanitaire en Afrique, que j'arrêterais des guerres et que je deviendrais un mélange de Mère Teresa et de la Princesse Diana. À vingt ans, après des études collégiales en littérature, j'ai amorcé un baccalauréat en études internationales, et un jour où j'assistais à une conférence où se trouvaient bon nombre de présentateurs de l'Organisation des Nations Unies (ONU), j'ai profité d'une pause pour aller parler à l'un des conférenciers et lui communiquer mon intention de faire ma part pour le monde grâce à la diplomatie. J'ignore si l'homme vivait une mauvaise journée, ou encore si son travail l'avait rendu cynique, mais il m'a répondu du tac au tac que je n'avais aucune chance de changer le monde avec la diplomatie ou l'ONU. « Si tu veux changer le monde, tu dois aller sur le terrain, dans les organisations. » Cette idée a fait du chemin, et j'en suis venue à changer de programme d'études.

Après un très court passage en anthropologie, j'ai amorcé un baccalauréat par cumul sous la forme d'une majeure en géographie et d'une mineure en arts et sciences, profil langues, avec apprentissage de l'allemand et du russe. Ma majeure en géographie m'a offert des

outils extraordinaires : elle m'a enseigné des notions permettant d'interpréter l'environnement et ses écosystèmes, tant sur le plan de la nature que sur le plan humain. Pendant mon parcours au baccalauréat et mon passage dans différents programmes, j'ai voulu m'entraîner à cesser d'idéaliser le monde qui m'entourait et plutôt à le découvrir et l'accepter pour ce qu'il était réellement.

J'ai passé plus d'un an de ma formation de premier cycle universitaire en Allemagne, dans la région de Fribourg-en-Brisgau, qui est ville reconnue pour être politiquement verte et progressiste. Fribourg-en-Brisgau était, à l'époque, la seule ville allemande à avoir élu le Parti Vert en majorité au conseil municipal. Étudier la géographie dans une telle ville était, pour moi, une occasion exceptionnelle d'observer et de comprendre qu'un mode de vie plus écologique était possible, notamment grâce à la proximité des quartiers de Vauban et de Rieselfeld, dont les aménagements sont cités mondialement comme étant des exemples de meilleures pratiques en urbanisme. À Fribourg, j'ai suivi entre autres un cours de *Landschaftspflege* qui, littéralement traduit, signifie *soin des paysages*. J'ai été sensibilisée à l'importance de l'interaction entre les composantes des écosystèmes, aux besoins auxquels ceux-ci peuvent faire face et à l'impact réel que l'Humain, par son simple passage sur un site, peut avoir sur les plus petits et les plus grands éléments de la nature.

J'ai vécu pour la première fois, en Allemagne, ce qui est chose courante en Europe étant donné les caractéristiques et l'histoire des villes européennes (Fontaine, 2014) : j'ai pu acheter quasi quotidiennement des aliments au marché historique de la place publique. Ce marché apparaissait tôt le matin et disparaissait aux alentours de midi chaque jour sauf le dimanche – journée sacrée de repos pour les Allemands. Au départ, je trouvais cette idée plus belle, pour son côté champêtre et historique, que réellement utile. En effet, qui aurait la patience de rechercher, d'un kiosque à un autre, l'ensemble des produits présents sur sa liste d'épicerie et effectuer plusieurs achats séparément plutôt que d'aller dans un supermarché et de tout se procurer avec une seule transaction ? À mon arrivée, la valeur ajoutée des marchés de la place publique m'apparaissait peu significative. « Bon, c'est probablement une tradition millénaire, alors il est important de la préserver... », me disais-je, « mais à part ça, je ne vois pas trop l'intérêt ».

Ce sont des amies européennes - une Anglaise de la région du Devon, une Belge d'Anvers et une Norvégienne de Lillehammer – qui m'ont tour à tour sensibilisée à la beauté et au charme des marchés. Leur passion et leur enthousiasme pour le marché de la cathédrale de Fribourg-en-Brigau ont été pour moi contagieux. Puisque j'ai grandi à la campagne, à Saint-Urbain-Premier, en Montérégie, et qu'il y était beaucoup plus pratique de faire une épicerie hebdomadaire, ma culture familiale ne me prédisposait pas à faire mes achats au jour le jour, ni à valoriser l'achat de produits locaux ou de fruits et légumes de saison : je consommais ce qui était acheté chez Maxi ou chez Provigo et les repas se planifiaient une fois par semaine avec une liste d'épicerie parfois inspirée des circulaires de la semaine. En été, nous arrêtions parfois au kiosque d'un agriculteur de la région pour acheter des petits fruits ou du maïs. J'ai donc acquis le goût pour la nourriture locale et l'écoalimentation¹ en côtoyant de jeunes Européens de mon âge pour qui la considération de l'impact environnemental et social dans l'achat des aliments consommés allait de soi. Je suis rentrée à Montréal avec un regard transformé. Lorsque j'étais en cinquième secondaire, j'habitais près du Marché Jean-Talon, mais ne m'y étais jamais vraiment intéressée. Ce n'est donc que huit ans plus tard que j'ai forgé de nouvelles habitudes de consommation. Ma curiosité naturelle et mon expérience en Allemagne m'avaient donné les bases nécessaires pour amorcer le développement de meilleures habitudes, mais j'ai tout de même dû travailler de manière soutenue pour adopter une meilleure alimentation et pour consommer de manière plus conscientisée suite à mon retour à la maison... tout ça, sans mes amies européennes pour m'entraîner avec elles. J'apprends encore aujourd'hui comment mieux consommer, et à chaque nouveau palier d'apprentissage, il m'est impossible de revenir en arrière : j'acquiers, dans mes pratiques alimentaires, un savoir transformateur. Le savoir transformateur est un apprentissage extrêmement marquant qui s'effectue une fois que l'on est adulte, et dont les répercussions sur notre vie sont significatives (Kerton et Sinclair, 2009). Je ne prétends pas que mon alimentation et que mes habitudes de consommation alimentaires soient parfaites, mais j'essaie de m'alimenter avec de la nourriture biologique et locale lorsque mes moyens financiers me le permettent; et quoique je mange parfois du poisson, je ne mange pas de viande et je

¹ L'écoalimentation sera définie dans le chapitre portant sur la problématique.

tente de m'informer continuellement afin d'éviter de tomber dans l'extrémisme ou le dogmatisme alimentaire.

En 2010, j'ai débuté une maîtrise à HEC. Je me disais que les entreprises, par leur poids économique et la puissance du lobbyisme, ont généralement le plus gros bout du bâton dans la société. J'ai cru bon d'aller apprendre le langage des affaires afin de m'introduire dans des entreprises pour tenter d'y proposer des solutions constructives depuis l'intérieur. Je me suis spécialisée en développement durable (DD) et responsabilité sociale des entreprises (RSE), mais je ne pouvais m'empêcher d'être agacée par l'approche utilitariste du DD, qui était si souvent mise de l'avant dans mes cours et dans les articles scientifiques puisqu'elle est la plus populaire au sein des entreprises. L'approche utilitariste de la RSE et du DD consiste à ce qu'une entreprise adopte un comportement plus écologique ou plus responsable à l'égard des communautés si cela lui permet d'augmenter les profits (Friedman, 2002). Cette approche semble se répandre (Gond, Palazzo et Basu, 2009), surtout si on en croit l'ensemble des écrits scientifiques enseignant comment la mettre en pratique (Bhattacharya et Sen, 2004; Jensen, 2001; Maignan et Ferrel, 2001, 2003, 2004; McWilliams, Siegel et Wright, 2006; Porter et Kramer, 2002, 2007; Schuler et Cording, 2006; Luo et Bhattacharya, 2006... et une panoplie d'autres).

Je ne blâme pas les professeurs enseignant la RSE et le DD utilitaristes : il s'agit d'une facette de cette discipline étant largement associée à l'augmentation des profits – ce qui peut représenter un appât de taille pour les entreprises (Garriga et Melé, 2004), mais également, selon mon expérience, pour les étudiants étant mal conscientisés par rapport à l'importance du caractère intrinsèque de comportements responsables et éthiques. Ce type de RSE et de DD, bien que peu noble au niveau des intentions, est mieux qu'un statu quo dans les pratiques irresponsables des entreprises. À HEC Montréal, je n'ai jamais eu de difficulté à étudier la RSE et le DD de la manière qui me convenait le mieux, et avec tout le soutien nécessaire de la part des professeurs que j'ai côtoyés. Toutefois, mes interactions avec mes collègues étudiants me troublaient parfois. Lorsque j'étudiais la géographie, j'étais entourée de gens ayant bien souvent une conscience écologique beaucoup plus développée que la mienne. À HEC Montréal, le partage d'un discours écologique issu d'un milieu de géographes pouvait donner l'impression à des personnes ayant des priorités très différentes des miennes que j'étais un drôle d'oiseau dont les

discours environnementaux et sociaux pouvaient s'apparenter au mieux à de la naïveté et au pire à une forme de pharisaïsme. Après quatre trimestres de maîtrise, j'étais tant à la recherche de nouvelles pistes de solutions pour un monde meilleur que même les courants les plus critiques de la RSE et du DD, ceux se détachant fermement de l'approche utilitariste, me laissaient sur ma faim puisqu'ils demeuraient trop théoriques et ne me permettaient pas de les mettre à l'épreuve.

J'étais en pleine remise en question par rapport à que je désirais devenir au plan professionnel. Un jour, le réalisme et une forme d'humilité se sont emparés de moi : je me suis dit qu'armée de mes seules bonnes intentions, je n'allais pas réussir à changer les pratiques de grandes entreprises et que si je désirais véritablement avoir au moins un peu d'impact positif sur le monde, je devrais mettre les mains à la pâte et prendre part à des projets concrets. Il me restait à trouver le projet dans lequel je désirais m'investir. Les propos du conférencier de l'ONU m'étaient alors revenus en tête...

Durant ma maîtrise, le thème de la gestion de l'eau m'avait grandement préoccupée. Cet élément dont nous dépendons pour vivre est responsable d'un grand nombre de catastrophes écologiques, de conflits et d'enjeux géopolitiques de répartition à l'échelle mondiale. Parmi eux, on compte notamment : des sécheresses graves causant d'immenses feux de forêt, en Californie comme en Colombie-Britannique et en Australie; le casse-tête de la répartition des eaux du Nil, du fleuve Jaune et de la rivière Colorado; la disparition de la mer de l'Oural. On peut aussi se rappeler les nombreux problèmes causés par l'usage excessif des nappes phréatiques, qui se vident sous les grandes zones agricoles espagnoles, sous la ville de Mexico et sous Israël et la Palestine. Uniquement entre 2010 et 2019, 466 conflits liés à la gestion et la répartition de l'eau ont été recensés à travers le monde (World Water organisation, 2019). Ces exemples n'en sont que quelques-uns parmi une très, très longue liste de situations problématiques liées à la mauvaise gestion de l'eau².

Bien que le thème de la gestion de l'eau soit absolument passionnant et important, je me suis dirigée vers un autre thème clé pour l'humain : la nourriture dans un contexte urbain.

² Si ce thème intéresse le lecteur, celui-ci peut s'orienter vers le site des Nations-Unies pour l'eau à l'adresse <http://www.unwater.org/>.

L'eau n'est pas étrangère à ce thème, et j'entrevois la possibilité d'amarrer un thème à un autre. À la fin de 2011, les Fermes Lufa étaient de plus en plus connues, et j'étais inspirée par la vision de Mohamed Hage, qui est « celle d'une ville remplie de fermes sur les toits. »³ Malgré mon parcours, je ne savais pas trop par où commencer pour faire partie de ce mouvement de transition vers une ville nourricière. Je savais que le Santropol Roulant possédait des jardins sur ses toits et que l'agriculture urbaine a comme caractéristique de mobiliser les citoyens de manière croissante.

J'ai poursuivi mes études et ai rédigé, pour la Direction du Développement durable de HEC Montréal, une étude de faisabilité visant à déterminer si l'agriculture urbaine avait des chances de réussir à l'École et d'y être durable. En écrivant ce rapport, j'ai constaté à quel point il y avait un immense potentiel de recherche en agriculture urbaine. J'ai alors décidé que je voulais dédier mes recherches et mon parcours académique à l'étude de la gestion de l'agriculture urbaine, notamment sur les toits, et à la démocratisation de tels projets. Cela constituait ma première idée de thèse, et l'année 2012 commençait... Puisque mes notes me le permettaient et que ma passion pour la recherche était bien connue, j'ai fait un passage direct de la maîtrise au doctorat.

À l'été 2012, une femme à la recherche d'un emploi m'a approchée et proposé de me lancer avec elle en entrepreneuriat. « Nous pourrions démarrer ensemble un marché public. », me dit-elle. Passionnée par l'alimentation et par la cuisine, cette femme avait un but bien précis en tête : ouvrir à Woodbridge, en banlieue torontoise, un marché semblable au marché Jean-Talon. Elle avait pris celui-ci en affection en habitant près de dix ans à Montréal, car elle avait l'impression d'y retrouver des aliments aussi naturels et frais que ceux qu'elle mangeait durant son enfance. En effet, elle avait grandi dans les années soixante sur une ferme à Sault-Sainte-Marie, dans le nord de l'Ontario, et c'est en partie par nostalgie qu'elle désirait démarrer un marché fermier.

Pourtant, l'agriculture d'aujourd'hui s'est énormément transformée avec la Révolution verte, qui consiste à une augmentation significative de la productivité en agriculture grâce à l'introduction des organismes génétiquement modifiés augmentant le rendement des

³ La vision est exprimée lors des présentations de Monsieur Hage, mais est également sur le site web des Fermes Lufa au www.lufa.com.

espèces végétales. Cela s'est accompagné, en parallèle, de la nécessité d'utiliser une machinerie performante, capable de cultiver l'ensemble des larges étendues contenant les récoltes (Evenson et Gollin, 2003) – des étendues qu'il aurait été auparavant impensable d'entretenir avec aussi peu de travailleurs. La Révolution verte est accompagnée d'un ensemble de conséquences sociales et environnementales que je n'énumérerai pas ici; bien que ses impacts soient largement décriés par les activistes en justice alimentaire, certains individus affirment que les OGM ne sont pas entièrement mauvais pour trois principales raisons : d'abord, il n'a pas encore été prouvé que les OGM sont nocifs pour la santé; ensuite, certains d'entre eux permettent de diminuer l'emploi de pesticides; enfin, puisqu'ils permettent de cultiver plus de nourriture, ils contribuent à diminuer la faim (McWilliams, 2010). Le travail des agriculteurs est toujours aussi important aujourd'hui, mais les techniques ont énormément changé par rapport à celles employées par le passé. La nature des produits vendus dans les marchés fermiers et la manière de cultiver ceux-ci ont donc beaucoup changé dans les dernières dizaines d'années.

La proposition de nous lancer en affaires arrivait, pour moi, à un moment opportun, car je voyais l'occasion de me servir de mes études pour faire avancer son projet d'entreprise. J'avais déjà commencé à éplucher les écrits scientifiques traitant de l'écoalimentation et de la lutte contre l'exclusion sociale dans le milieu de l'alimentation, et bien que la thématique de l'agriculture urbaine liée à la première version de ma thèse fut écartée, le pan de la démocratisation d'une alimentation saine et locale allait perdurer et s'apprêtait même à devenir un important pilier de ma recherche. Après plusieurs mois de recherche et de travail, j'ai développé un intérêt marqué pour le concept de justice alimentaire, qui est devenu une préoccupation centrale dans mes recherches. Ce thème n'est pas étranger à la théorie de l'intersectionnalité, qui sera présentée dans la méthodologie.

Malheureusement – ou heureusement, selon la perspective qu'on adopte – la femme qui m'avait approchée pour un projet d'affaires a décroché entre temps un emploi qu'elle pouvait difficilement refuser. Il devenait de plus en plus ardu pour moi de communiquer avec elle de manière fréquente afin de faire avancer notre projet d'entreprise. L'entrepreneuriat nécessite énormément de temps et une personne occupant un poste à temps plein peut difficilement s'investir dans un tel projet. Au fil des mois, mon amie s'est retirée du projet. De mon côté, j'étais tellement motivée par toutes les lectures que

j'avais faites et par le dynamisme d'acteurs dans le mouvement de Justice Alimentaire Montréal (JAM)⁴ que je ne pouvais me résoudre à abandonner l'entrepreneuriat, et encore moins le thème de la justice alimentaire.

Pendant les mois où je développais l'idée d'une entreprise créant des marchés publics inclusifs, je travaillais parallèlement sur la conception du projet d'agriculture urbaine *Hectare Urbain* à HEC Montréal. Ce projet nécessitait que je rédige une étude de faisabilité et de viabilité économique. Au tout début de 2013, cette étude a attiré l'attention de Xavier⁵, qui animait à l'époque une émission de radio parlant des différentes facettes de l'agriculture urbaine à Montréal. Xavier avait remarqué que l'agriculture urbaine correspondait « à un pilier près » - celui de la viabilité économique – aux piliers constituant les villes durables. Beaucoup de projets en agriculture urbaine reposent sur les épaules de bénévoles bien intentionnés, mais ne pourraient se poursuivre sans ceux-ci ou sans l'aide de subventions gouvernementales. En effet, même si elle mobilise les citoyens comme peu d'autres causes, l'agriculture urbaine engagée et le monde de l'écoalimentation sont à la recherche active d'une viabilité économique. Dans le cadre de son émission, Xavier cherchait donc à découvrir des projets capables de conjuguer agriculture urbaine et viabilité économique. Il a trouvé en ligne le rapport que j'avais rédigé et qui était commandé par la Direction du Développement durable de HEC Montréal afin de convaincre la Direction des Immeubles de soutenir un projet d'agriculture urbaine, puis a communiqué avec moi pour une entrevue radio. L'entrevue s'est bien déroulée et Xavier et moi nous sommes retrouvés environ trois mois plus tard lors d'une table ronde ayant lieu à une conférence où nous étions tous deux invités. Nous nous sommes reparlés à ce moment, avons gardé contact et nous sommes revus quelques fois. Au fil des mois, nous avons constaté à quel point nos intérêts convergeaient. Nous avons convenu d'apprendre à nous connaître sur une base amicale. Ce point dans le temps correspondait au retrait graduel de la femme mentionnée précédemment de notre projet

⁴ Le groupe justice alimentaire Montréal a été créé par Hugo Martorell en 2011. Si certains des lecteurs ont le goût de s'investir dans la cause de la justice alimentaire, ils peuvent consulter la page Facebook du JAM et communiquer avec les responsables pour les opportunités de bénévolat.

⁵ Le nom des cofondateurs de l'entreprise sont modifiés pour les fins de cette thèse.

d'entreprise qui visait à créer des marchés publics. C'est donc naturellement que je me suis mise à penser à Xavier comme étant son potentiel remplaçant.

Faire de Xavier le remplaçant de la femme dans une entreprise ayant exactement les mêmes visées que celle dont il était initialement question n'aurait pas rendu justice aux talents ni de l'un ni de l'autre : leurs compétences sont très différentes et leurs intérêts, au-delà de l'aspect de l'alimentation, le sont également. Bien que Xavier fut très attiré par l'idée de justice alimentaire et que l'éducation relative à l'environnement occupait une part importante de ses activités, il n'était pas particulièrement attiré par l'idée de démarrer des marchés publics. C'est à ce moment qu'il m'a parlé de l'aquaponie⁶, qui m'est immédiatement apparue comme étant extrêmement prometteuse au niveau des affaires et de la justice alimentaire.

En avril 2014, j'ai demandé à Xavier s'il voulait se lancer en entrepreneuriat avec moi. Nous avons longuement discuté afin de nous assurer de la compatibilité sur le long terme de nos intérêts communs et de la fermeté de notre engagement. Près d'un mois plus tard, Xavier a accepté de se lancer en entrepreneuriat avec moi, à condition que l'aquaponie occupe une place centrale dans notre projet. J'ai accepté et c'est alors qu'est née notre entreprise, Écoalimentation Plus⁷.

Xavier et moi avons tous les deux été d'accord pour centrer la poursuite de nos études sur notre projet entrepreneurial : Xavier prendrait en charge le volet technologique de l'entreprise et, de mon côté, j'utiliserais ma thèse de doctorat pour découvrir comment démocratiser les services de l'entreprise que nous développerions afin de donner à nos futures fermes aquaponiques un caractère inclusif.

Reprendrions-nous aujourd'hui exactement les mêmes décisions que nous avons prises en ayant maintenant connaissance de toutes les embûches qui se présenteraient sur notre chemin ? Probablement pas : la création d'une entreprise est un casse-tête et, quand on y ajoute un programme d'études de cycles supérieures, elle devient une migraine chronique additionnée d'une charge mentale considérable. Toutefois, je crois que l'expérience acquise peut à la fois constituer un apport intéressant pour la recherche et que la recherche

⁶ La définition de l'aquaponie suivra dans le chapitre traitant du terrain de la thèse.

⁷ Il s'agit ici d'un nom fictif employé dans le cadre de la thèse.

en sciences humaines et sciences de la gestion peut offrir une contribution notable au monde de l'entrepreneuriat.

En effet, le fameux pont à construire entre la recherche et la pratique est sur les lèvres de nombreux chercheurs, et Xavier et moi avons décidé de nous affaïrer à en construire un. Le pont est assurément imparfait et d'autres réussiront à créer des ponts plus solides, mais il est clair qu'il existe toute une différence entre les conseils offerts par les écrits scientifiques et la réalité entrepreneuriale vécue au quotidien, additionnée de la difficile découverte de soi-même parfois vécue à travers les aléas de la vie professionnelle. Les aspects humains et émotionnels de l'entrepreneuriat ne doivent en aucun cas être écartés de la recherche puisqu'ils sont à l'origine de nombreuses décisions et événements, et cela influence forcément la méthodologie employée pour la recherche. Cette réalité entrepreneuriale constituera un point central du terrain de cette thèse.

Je me suis fait demander à plusieurs reprises pourquoi je tenais tant à terminer mon doctorat puisque mon approche est très pratique et qu'elle me crée une autre opportunité de carrière. D'autres personnes, au contraire, m'ont dit trouver le projet ambitieux et extrêmement pertinent.

Durant la première année du doctorat, la persévérance est une thématique souvent abordée. Plus de 35% des étudiants abandonnent le programme d'études ou l'échouent, laissant aux 65% restant, qui constituent 1,5% de la population du Québec, la chance de décrocher un diplôme doctoral (Badina, 2006). J'ai déjà considéré abandonner, mais quelques éléments m'ont convaincue de persévérer. D'abord, ma recherche était utile à l'entreprise que j'ai cofondée : il s'agit d'une autoethnographie permettant de résoudre en partie une problématique sociale complexe; d'ailleurs, je crois profondément à l'utilité de ma recherche. Ensuite, j'ai bénéficié d'une bourse doctorale du Fonds de Recherche du Québec – Société et Culture (FRQSC) à laquelle s'est ajouté un supplément de bourse offert par le consortium de lutte contre la pauvreté étant donné le lien de ma recherche avec cet élément social. La société québécoise a investi en moi grâce à un comité ayant sélectionné ma recherche et je me fais un devoir de leur donner raison de m'avoir soutenue. Troisièmement, beaucoup de gens ont cru en moi, m'ont encouragée à divers moments, ont lu mes travaux et les ont commentés : j'ai appris de ces commentaires et

j'ai le désir de les mettre en pratique dans de nouvelles versions de ma recherche. De plus, je proviens d'un milieu où l'éducation est fortement valorisée; j'ai donc eu beaucoup d'encouragement pour poursuivre mon doctorat. Enfin, lors des journées où j'ai le plus eu envie d'abandonner, je me suis rappelé que j'avais le devoir de persévérer et de terminer mes études pour toutes les femmes et les individus désaffiliés qui n'ont pas accès à l'éducation pour un ensemble de raisons.

Le prochain chapitre de ma thèse introduit le contexte de la recherche, de même que la problématique. Les écrits scientifiques ont tendance à utiliser le pronom *nous*, sous forme de *pluriel de modestie*. Cela contribue habituellement à rendre la recherche moins personnelle. Puisque ma thèse implique un terrain comportant des actions menées de front avec d'autres individus, le pronom *nous* sera employé dans sa forme la plus courante, c'est-à-dire pour désigner d'autres personnes et moi-même à l'intérieur d'un groupe commun, mais j'emploierai le *je* le reste du temps afin d'éviter la confusion. L'emploi du *je* comporte néanmoins un risque : celui de distraire le lecteur en donnant l'impression d'une recherche trop personnelle. Dans le cas présent, puisqu'il s'agit d'une autoethnographie, je ne tenterai pas de dissuader le lecteur de l'idée que ma personne soit très impliquée dans la recherche, car cela est le cas et ce, de manière assumée. Ma recherche est toutefois rigoureuse, spécialement en considérant le fait qu'elle est le fruit d'un terrain de plus de quatre ans, et la longueur de la recension des écrits vient appuyer et orienter la réflexion. Ma thèse se veut chaleureuse et vise à ouvrir le dialogue non seulement avec des chercheurs, mais également avec des praticiens. Pour cette raison, son style sera aussi convivial que possible.

Introduction

Les Canadiens ne devraient pas avoir à s'inquiéter de leur sécurité alimentaire : en effet, il se produit au pays suffisamment de nourriture pour tous (Suschnigg, 2012). Pourtant, chaque mois, une moyenne de 156,895 Québécois (dont 37 % d'enfants) et 841,191 Canadiens, incluant les Québécois, doivent faire appel à des banques alimentaires pour se nourrir. Cela représente respectivement 23 % et 25 % plus de gens qu'en 2008 (Banques alimentaires Québec, 2014).

Ce type de distribution de denrées alimentaires diminue la pression sur le gouvernement canadien en ce qui concerne l'aide qu'il doit aux Canadiens dans le besoin (Suschnigg, 2012). En effet, le Canada a l'obligation d'assurer la sécurité alimentaire de sa population depuis le premier *Sommet mondial de l'alimentation*, qui s'est tenu à Rome, en 1974. Comme de nombreux autres, le Canada a posé sa signature afin de s'engager à réduire la faim et faire face aux crises alimentaires (Friedmann, 2012). Pourtant, les mesures venant remplir ces engagements tardent encore à venir.

Quant au Québec, il a fait un pas en proposant une politique de souveraineté alimentaire rédigée par le MAPAQ (2013). Cette politique comporte toutefois des failles qui risquent de perpétuer la mise à l'écart de certains groupes d'individus, même dans le cadre d'initiatives en écoalimentation (IÉ), que la politique met de l'avant grâce aux nombreux bienfaits de celles-ci.

Ma principale préoccupation, qui constitue d'ailleurs l'objectif de cette recherche, est de *comprendre quelles sont les barrières théoriques et pratiques à l'inclusion sociale pour une IÉ désirant pratiquer celle-ci.*

Deux motivations sous-tendent cet objectif :

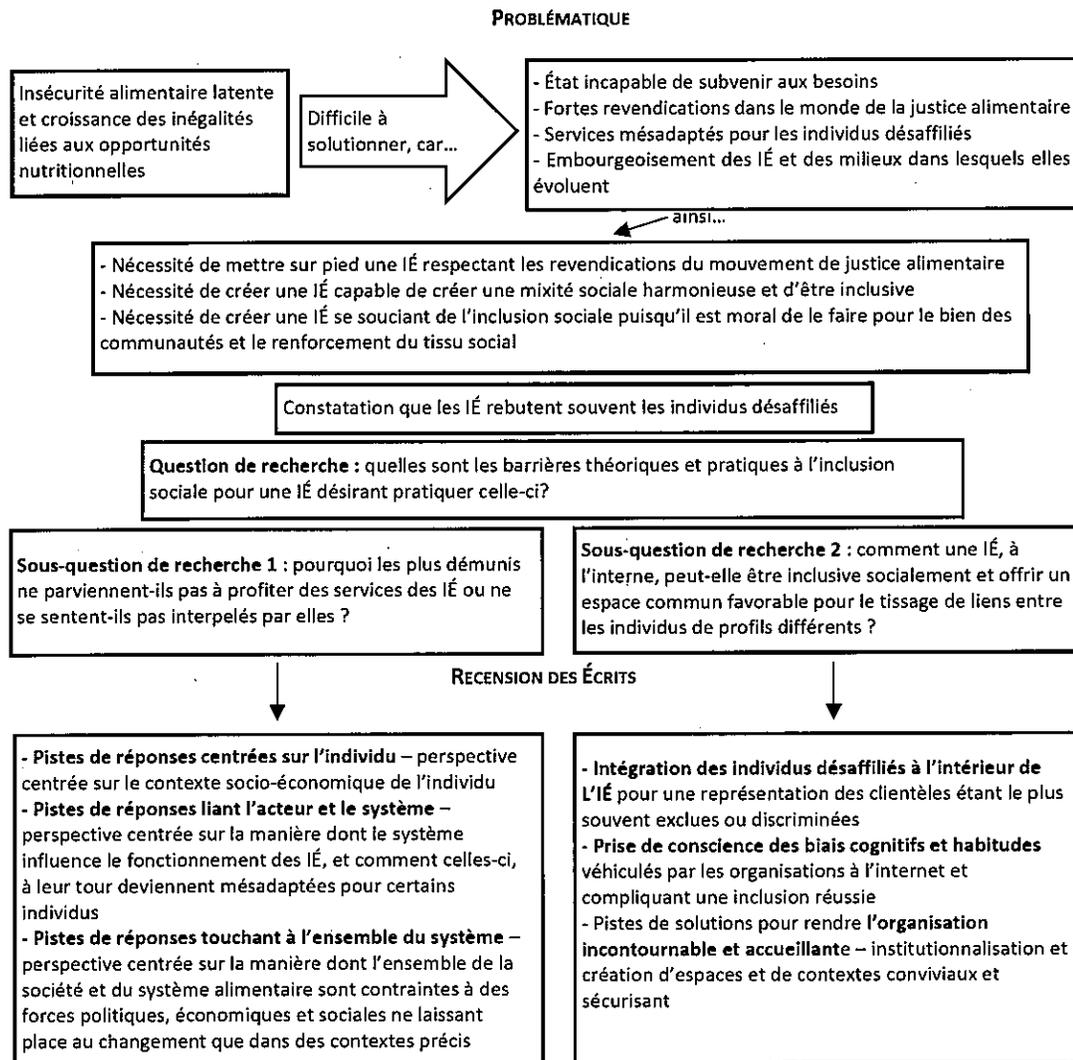
- 1) L'égalisation des opportunités nutritionnelles : tel qu'il sera démontré dans la problématique, cet aspect concerne surtout les populations marginalisées. Afin de traiter de celui-ci, je chercherai d'abord, dans ma recension des écrits, les raisons pour lesquelles certains groupes ne se sentent pas interpellés par les IÉ, qu'il s'agisse de raisons au niveau de la conception même de l'IÉ, ou encore de la forme

des services alimentaires offerts par celle-ci. Les populations marginalisées doivent se sentir bienvenues au sein des IÉ et voir leurs véritables besoins desservis.

- 2) L'inclusion pour tous et une mixité sociale harmonieuse : bien que l'inclusion des populations marginalisées, puisqu'elles sont souvent involontairement exclues des IÉ, soit l'une de mes principales préoccupations, la notion de mixité sociale compte également beaucoup. En effet, je n'ai pas pour objectif d'exclure des IÉ les personnes étant naturellement attirées par celles-ci : au contraire, je tiens à offrir un milieu attrayant pour tous et favorisant la cohésion et la mixité sociale. Dans un monde où la cohésion sociale s'effrite et où la méfiance ne fait que croître entre individus de toutes origines, il est important d'offrir un milieu offrant les conditions optimales pour favoriser la création de liens et renforcer le tissu social d'une communauté. De par son caractère universel et essentiel, l'alimentation permet d'offrir un thème de rassemblement et un projet commun susceptibles de créer des liens entre les membres d'une communauté. Ma recension des écrits abordera donc également les différentes façons de créer les conditions optimales pour inclure des groupes issus de la diversité au sein de groupes composés d'individus représentant les majorités, dans les contextes organisationnels, mais également dans des contextes d'embourgeoisement, afin de favoriser la mixité sociale et l'inclusion.

À la page suivante, je présente un schéma présentant un sommaire des éléments rapportés dans les chapitres portant sur la problématique et sur la recension des écrits. Ces deux chapitres étant clés pour établir les assises de la recherche, je veux permettre au lecteur de s'y retrouver en fournissant une forme de guide auquel se référer afin de contextualiser chacune des portions qui seront présentées.

Figure 1. Schéma de la problématique et de la recension des écrits



Par la suite, je présenterai ma méthodologie et y expliquerai les raisons pour lesquelles j'ai choisi d'entreprendre mon terrain avec un processus de recherche-action diagnostique que j'ai relaté à travers une autoethnographie. Le terrain est mené à l'intérieur d'une organisation que j'ai créée peu après le début de ma recherche, et qui constitue une étude de cas unique et holistique. Avant de mettre l'entreprise sur pied, j'ai pu mobiliser les apprentissages provenant des écrits scientifiques et les intégrer, dans la mesure du possible, au modèle d'affaires afin de partir avec une longueur d'avance en termes de bonnes pratiques en innovation sociale. Procéder de la sorte m'a également permis de valider ce qui fonctionne en théorie et en pratique... ou en théorie, mais pas en pratique.

Plonger avec autant de profondeur dans la recherche est une façon de faire peu répandue dans le monde académique et le terrain de la thèse a pris beaucoup plus de temps que prévu. En effet, au fil des ans, plusieurs éléments se sont révélés être des obstacles inattendus pour l'atteinte des objectifs de la recherche, et une nouvelle réflexion était nécessaire. Ces obstacles, présentés dans le chapitre portant sur le terrain, sont révélateurs de barrières plus ou moins directes à l'atteinte de la mission sociale organisationnelle, mission concordant avec les motivations de la recherche. Par ailleurs, compte tenu des impacts sociaux et environnementaux positifs et à grande échelle visés par l'organisation, il aurait été irresponsable de prioriser la recherche au détriment du bon fonctionnement de l'entreprise, de l'agilité de celle-ci et de sa capacité à se transformer pour répondre à sa mission, qui est partagée avec les objectifs de ma recherche. Dans la portion traitant du terrain, j'expliquerai la genèse de l'organisation ayant servi à cette autoethnographie, de même que le plan d'affaires de celle-ci, son évolution et des extraits d'entrevues ayant été menées avec mes cofondateurs suite à mon départ de l'organisation. J'y présenterai également sa manière de procéder à la co-crédation d'IE avec ses partenaires-clients.

Après le chapitre sur le terrain, les données seront analysées grâce au cadre analytique de la théorie sociale des conventions de Boltanski et Thévenot (1991), aussi connue sous le nom de théorie sociale de la justification (Piteau, 1992). Grâce à la recension des écrits, à l'autoethnographie et aux entrevues, les données seront triangulées avant de valider les conclusions de la recherche. Les visées de la recherche intéresseront le lecteur probablement autant que le processus de celle-ci. Le lecteur intéressé par l'entrepreneuriat (et spécialement par l'entrepreneuriat en innovation sociale) y trouvera son compte, de même que celui désirant comprendre comment adapter une organisation aux besoins de communautés marginalisées tout en conservant un objectif de mixité sociale harmonieuse et une viabilité économique.

Cette thèse se veut originale, concise, digeste et agréable à lire. Depuis ses débuts, elle vise à se différencier des pratiques courantes du modèle académique classique. Contrairement à plusieurs thèses qui s'attaquent à un sujet très pointu, la mienne traite plutôt d'une problématique large nécessitant l'interdisciplinarité. Elle emprunte des concepts à la sociologie, à l'entrepreneuriat, au management, à la géographie, à la psychologie sociale, et à bien d'autres domaines. Par conséquent, plusieurs des concepts

que j'aborderai auraient pu être approfondis davantage, mais j'ai opté pour un fil conducteur clair, plutôt que pour des détours qui auraient compliqué la lecture. En composant ma thèse, je gardais en tête l'idée du coffre à outils : si le besoin de creuser un aspect plus en détail surgit éventuellement, il sera possible de le faire grâce à au fil conducteur bien défini. De la même façon, cette formule permettra à d'autres dont la curiosité sera piquée par certaines pistes ouvertes par ma thèse d'aller explorer celles-ci.

Ma thèse possède un atout singulier : celle de s'affairer à mettre en pratique les sciences humaines dans le contexte de l'entrepreneuriat et de relever les données émanant de celui-ci avant de les analyser et d'en retirer des apprentissages. Lors de la mise sur pied de mon entreprise, il a toujours été clair qu'il serait impératif de se servir de la recherche afin d'instaurer les meilleures pratiques possible en termes de RSE et de DD. Le but premier de ma recherche était donc la création d'un manuel d'emploi pour l'entreprise que j'ai fondée; l'établissement d'un dialogue instauré avec le monde académique par l'intermédiaire de cette thèse est un bénéfice secondaire positif m'ayant demandé énormément de persévérance.

Cette thèse vise à inspirer les chercheurs à réfléchir à des enjeux de société complexes et à développer autour de ceux-ci une pensée holistique et interdisciplinaire enthousiasmante qui les encouragera à se plonger dans l'action. De cette façon, les chercheurs participeront d'une manière pratique et engageante, à l'intelligence collective. J'espère également que des entrepreneurs, à la lumière des rapports troublants communiqués par la communauté scientifique en lien avec les changements climatiques, sauront voir ma recherche et la création de mon entreprise comme une preuve leur démontrant qu'il est possible de mettre sur pied une entreprise économiquement viable ne compromettant pas ses valeurs sociales et environnementales. L'idée ayant émergé en est une seule ; des milliers d'autres sont à portée de main pour quiconque est créatif et entreprenant.

Chapitre 1

Problématique

Tel que mentionné dans le tableau de l'introduction, cette recherche vise à recenser les barrières théoriques et pratiques à l'inclusion sociale pour une organisation désirant pratiquer celle-ci. Ce chapitre décrit la problématique tout en asseyant quelques concepts clés permettant de situer le lecteur quant à la terminologie employée. Il s'attarde ensuite aux intentions de la recherche et définit quels seront les chemins empruntés, à travers deux sous-questions de recherche, pour répondre à la principale question de recherche.

1.1 Problématique et concepts clés

Dans les écrits scientifiques, la notion de sécurité alimentaire est régulièrement échangée avec l'appellation *insécurité alimentaire*, qui est définie comme « le fait que les besoins alimentaires de base ne soient pas remplis; toutefois, cette notion inclut également des problématiques en termes de qualité des aliments, de même que des troubles psychologiques pouvant émaner de ce processus [...] ». (Radimer et al., 1992 ; 1990).

Dans son enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes, Santé Canada (Bureau de la politique et de la promotion de la nutrition, Direction générale des produits de santé et des aliments, 2007) révèle que 90,8% des ménages canadiens sont considérés vivre dans un contexte de sécurité alimentaire, tandis que 6,3% font face à une insécurité alimentaire modérée et que 2,9% souffrent d'insécurité alimentaire grave. Ces trois niveaux de sécurité alimentaire sont établis en fonction de réponses à un questionnaire visant adultes et/ou enfants, dont voici un extrait :

« Échelle de sécurité alimentaire des adultes :

- Vous et les membres de votre ménage avez eu peur de manquer de nourriture avant la prochaine rentrée d'argent;
- Toute la nourriture que vous et les membres de votre ménage aviez achetée a été mangée et il n'y avait pas d'argent pour en racheter;
- Vous et les membres de votre ménage n'aviez pas les moyens de manger des repas équilibrés;
- Vous ou d'autres adultes dans votre ménage avez déjà réduit votre portion ou sauté des repas;

- Vous ou d'autres adultes dans votre ménage avez déjà réduit votre portion ou sauté des repas pendant 3 mois ou plus;
- Vous-même avez déjà mangé moins que vous auriez dû, selon vous;
- Vous-même avez déjà eu faim sans pouvoir manger;
- Vous-même avez déjà perdu du poids;
- Vous ou d'autres adultes dans votre ménage avez passé une journée entière sans manger;
- Vous ou d'autres adultes dans votre ménage avez passé une journée entière sans manger pendant 3 mois ou plus.

Échelle de sécurité alimentaire des enfants :

- Vous ou d'autres adultes dans votre ménage comptiez seulement sur quelques types d'aliments peu coûteux pour nourrir les enfants;
- Vous ou d'autres adultes dans votre ménage ne pouviez pas servir des repas équilibrés aux enfants;
- Les enfants ne mangeaient pas assez;
- Vous ou d'autres adultes dans votre ménage avez déjà réduit la portion d'un ou plusieurs enfants;
- Les enfants ont déjà eu faim;
- Un ou plusieurs des enfants a/ont sauté des repas;
- Un ou plusieurs des enfants a/ont sauté des repas pendant 3 mois ou plus;
- Un ou plusieurs des enfants a/ont passé une journée entière sans manger. » (p.88)

Tableau 1. Situation de la sécurité alimentaire

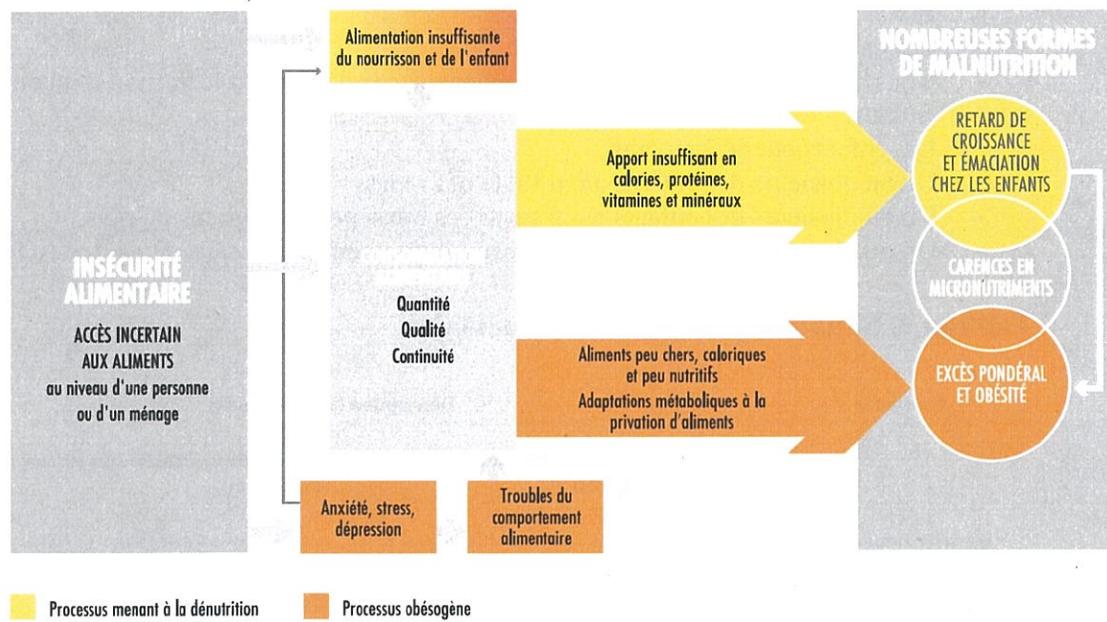
Catégorie	Description de la catégorie	
	Échelle de la sécurité alimentaire des adultes (10 énoncés)	Échelle de la sécurité alimentaire des enfants (8 énoncés)
Sécurité alimentaire	Aucun ou un seul signe de difficulté d'avoir accès à des aliments en raison du revenu. De 0 à 1 réponse affirmative	Aucun ou un seul signe de difficulté d'avoir accès à des aliments en raison du revenu. De 0 à 1 réponse affirmative
Insécurité alimentaire modérée	Signes que la qualité et/ou la quantité des aliments consommés est compromise. De 2 à 5 réponses affirmatives	Signes que la qualité et/ou la quantité des aliments consommés est compromise. De 2 à 4 réponses affirmatives
Insécurité alimentaire grave	Signes de réduction de l'apport alimentaire et de perturbation des habitudes alimentaires. 6 réponses affirmatives ou plus	Signes de réduction de l'apport alimentaire et de perturbation des habitudes alimentaires. 5 réponses affirmatives ou plus

Source : Bureau de la politique et de la promotion de la nutrition, Direction générale des produits de santé et des aliments, en ligne 2007

Selon l'Organisation des Femmes pour l'Aide aux Orphelins (OFAO), le Fonds international de Développement agricole (FIDA), l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), le Programme alimentaire mondial (PAM) et le fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) (2018), l'insécurité alimentaire peut mener à un ensemble de problèmes n'étant pas uniquement liés à une perte de poids, mais également à l'obésité et

à la dénutrition. La dénutrition est la « conséquence d'un apport nutritionnel insuffisant sur le plan quantitatif ou qualitatif, ou d'une mauvaise absorption ou métabolisation des nutriments consommés, consécutives à des maladies répétées. » (p. 172). Un schéma résume les impacts directs et indirects de l'insécurité alimentaire chez les individus, mettant l'accent sur le fait que l'incertitude quant à la quantité, la qualité et la continuité des aliments puisse avoir un ensemble de répercussions négatives pour la santé.

Figure 2. Processus menant de l'accès à des aliments inadéquats à de nombreuses formes de malnutrition



Source : OFAO, FIDA, OMS, PAM et UNICEF, Division statistique (2018, p. 32)

En 2013, afin de s'outiller face aux problématiques d'insécurité alimentaire, le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) a produit une politique de souveraineté alimentaire pour sa population. Il définit celle-ci comme étant « la capacité d'un État de définir sa propre politique agricole et alimentaire suivant les intérêts de sa population, et de le faire sans nuire à la capacité des autres États d'accéder à leur propre souveraineté alimentaire » (MAPAQ, 2013, p. 21). La Politique met l'accent sur la nécessité de valoriser le secteur agroalimentaire puisque celui-ci « représente 7 % du produit intérieur brut (PIB) du Québec [...] et regroupe quelque 475 000 emplois, soit 12 % de l'emploi total au Québec » (MAPAQ, 2013, p. 8).

Cette conception de la souveraineté alimentaire valorise l'économie et le rôle de l'État en ce qui a trait au contrôle de la souveraineté alimentaire. Elle fait toutefois abstraction de la sécurité alimentaire, qui intègre beaucoup plus l'humain et ses besoins alimentaires au cœur de sa définition.

La souveraineté alimentaire est définie bien autrement par la *Via Campesina*, un mouvement paysan international : elle parle bien de l'autonomie alimentaire d'une nation, mais aussi de l'indépendance des agriculteurs et du droit pour les populations de bien s'alimenter.

« La souveraineté alimentaire est le droit des peuples à une alimentation saine, dans le respect des cultures, produite à l'aide de méthodes durables et respectueuses de l'environnement, ainsi que leur droit à définir leurs propres systèmes alimentaires et agricoles. Elle place les producteurs, distributeurs et consommateurs des aliments au cœur des systèmes et politiques alimentaires en lieu et place des exigences des marchés et des transnationales. Elle défend les intérêts et l'intégration de la prochaine génération. Elle représente une stratégie de résistance et de démantèlement du commerce entrepreneurial et du régime alimentaire actuel. Elle donne des orientations pour que les systèmes alimentaires, agricoles, halieutiques et d'élevage soient définis par les producteurs locaux. La souveraineté alimentaire donne la priorité aux économies et aux marchés locaux et nationaux et fait primer une agriculture paysanne et familiale, une pêche traditionnelle, un élevage de pasteurs, ainsi qu'une production, distribution et consommation alimentaires basées sur la durabilité environnementale, sociale et économique. La souveraineté alimentaire promeut un commerce transparent qui garantisse un revenu juste à tous les peuples et les droits des consommateurs à contrôler leurs aliments et leur alimentation. Elle garantit que les droits d'utiliser et de gérer nos terres, territoires, eaux, semences, bétail et biodiversité soient aux mains de ceux et celles qui produisent les aliments. La souveraineté alimentaire implique de nouvelles relations sociales sans oppression et inégalité entre les hommes et les femmes, les peuples et les groupes raciaux, les classes sociales et les générations. » (*Via Campesina*, 2008 p. 2)

La *Via Campesina* tient compte des intérêts à court et long termes non seulement des infrastructures économiques en place, mais également des producteurs – petits et grands – ainsi que des citoyens, qui sont placés au cœur même des orientations des systèmes alimentaires. Le Gouvernement du Québec, quant à lui, souligne la nécessité que chacun puisse bien se nourrir, sans toutefois présenter l'importance, pour y parvenir, de la délibération citoyenne et de la proactivité, qui sont chères à la *Via Campesina* :

« [...] la Politique de souveraineté alimentaire doit être inclusive et permettre à l'ensemble de la population de bien se nourrir. En effet, tous les citoyens, notamment les gens et les familles à faibles revenus, doivent pouvoir avoir accès à des aliments sains et sécuritaires ainsi qu'à des ressources et à des services pouvant les guider et les

aider à mieux manger. Ce défi doit être abordé sous différents angles, à commencer par l'éducation » (MAPAQ, 2013, p. 25).

Dans la province du Québec, le Gouvernement veut offrir des services et une éducation à ses citoyens en ayant conscience de leur importance, mais il n'ouvre pas de débat sur le système alimentaire idéal pour la société québécoise. La même chose se produit du côté du gouvernement canadien : de manière plus large et, plus récemment, le système alimentaire se trouve ébranlé par la décision du gouvernement fédéral de faire des compromis dans l'accord AÉUMC (précédemment connu sous le nom d'ALÉNA) au niveau de la gestion de l'offre des producteurs laitiers, et ce, dans le but d'effectuer des gains dans d'autres secteurs de l'économie, dont celui de l'industrie automobile. Le 30 septembre 2018, le gouvernement canadien a accepté

« l'élimination de la classe 7 sur le lait diafiltré. Cette classe permettait au Canada d'abaisser les prix du lait diafiltré, qui entre notamment dans la fabrication du yogourt et du fromage, pour inciter les transformateurs et les producteurs d'ici à choisir un produit canadien plutôt qu'américain. En abolissant cette classe, le Canada s'engagerait à remonter les prix afin de jouer à armes égales avec les États-Unis. » (Radio-Canada, 1 octobre 2018)

Cette décision du gouvernement canadien amène donc des changements importants tant pour l'industrie laitière que pour l'ensemble de l'industrie agricole, et ce, sans que les producteurs ou consommateurs n'aient affirmé leur désir de changer les systèmes de quotas en place. Bien que le budget fédéral de mars 2019 annonce des mesures compensatoires, les nouvelles règles de l'AÉUMC imposent un réajustement des prix des produits laitiers et entraînent des conséquences pour les producteurs, qui risquent de se retrouver en situation de précarité économique croissante si les grandes entreprises de transformation de produits laitiers décident d'économiser en achetant le lait américain pour la fabrication de leurs aliments.

En ce qui a trait à la politique de souveraineté alimentaire et à l'accessibilité des aliments, le gouvernement québécois exprime sa connaissance des défis liés à l'alimentation de ses citoyens, notamment de ceux ayant un faible revenu : c'est pourquoi il prône l'accès à la sécurité alimentaire pour *tous*. En encourageant l'accès « à des ressources et à des services pouvant [aider les citoyens] à bien manger » (p.25) et à l'éducation alimentaire, le MAPAQ soutient l'accès aux IÉ, car ils remplissent ces rôles, comme nous le verrons dans la section suivante.

Il n'est pas fortuit que l'accès à des aliments sains et sécuritaires soit visé par le gouvernement québécois ; un tel accès favorise la bonne santé des citoyens grâce aux changements positifs qu'il entraîne dans les habitudes de vie (Kerton et Sinclair, 2010). Toutefois, *le MAPAQ ne propose aucune stratégie d'accessibilité, et ne considère pas le fait que les IÉ attirent de manière disproportionnée une fraction relativement aisée – et blanche – de la population* (Alkon, 2011 ; Guthman, 2008 ; Alkon et McCullen, 2010), *provoquant ainsi une distanciation des groupes plus pauvres et, qui ne se reconnaissent pas dans les classes dominantes* (Régner, 2009). Bien qu'ils ouvrent la porte aux plus démunis, certains programmes d'aide ou IÉ ne réussissent pas à attirer les individus qu'ils cherchent à aider : parfois, jusqu'à 50 % des individus marginalisés pouvant bénéficier d'un programme n'y adhèrent pas (Andrews, 2004), pour un ensemble de raisons qui seront partiellement mises en évidence par la recension des écrits, alors que ces mêmes programmes continuent à attirer et à bénéficier aux mêmes groupes qui sont déjà interpellés par eux. Ainsi, malgré les bonnes intentions entourant la politique de souveraineté alimentaire et le soutien aux IÉ, *ces initiatives risquent d'entraîner une croissance de l'exclusion sociale involontaire et de la disparité des opportunités nutritionnelles auprès des populations démunies* (Jones et Bhatia, 2011).

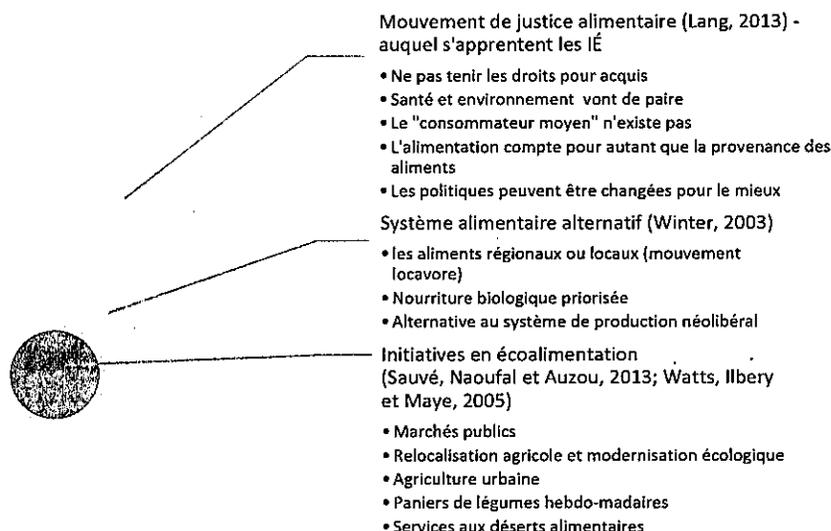
À Montréal, l'importance d'agir et d'atteindre la sécurité alimentaire est spécialement grande puisque Montréal affichait, en l'an 2000, le record canadien métropolitain du plus haut taux de pauvreté avec 29 % de sa population (Apparicio, Séguin et Leloup, 2007), et que pauvreté et difficulté de remplir ses besoins de base, notamment alimentaires, sont étroitement reliées (Centraide du Grand Montréal, 2010). Ces informations permettent à leur tour de saisir l'urgence d'agir pour permettre aux 135,000 Montréalais vivant sous le seuil de la pauvreté et ayant un accès nul ou négligeable à des lieux de vente de fruits et légumes frais (Bertrand et coll., 2013) d'y avoir accès *et de pouvoir s'offrir* une alimentation saine et culturellement appropriée.

Qu'est-ce qui empêche les plus démunis de bénéficier des IÉ? Et qu'entend-on, exactement, par *IÉ*? Comment classifie-t-on les gens pouvant être interpellés ou non pas les IÉ?

1.1.1 Définitions des IÉ

Avant de parvenir à une définition des IÉ, je présenterai l'idéologie et l'environnement auxquels celles-ci appartiennent. Le schéma ci-dessous présente l'imbrication des IÉ à l'intérieur de mouvements plus larges. Le cercle extérieur est surtout basé sur les principes, celui du milieu dénote de grandes catégories et le cercle intérieur comprend des initiatives concrètes.

Figure 3. Schématisation de la terminologie entourant la justice alimentaire



Sources : Schéma conceptualisé à l'aide des définitions tirées de Sauvé, Naoufal et Auzou (2013); Watts, Ilbery et Maye (2005); Winter (2003) et Lang (2013).

Le plus gros cercle est celui de la justice alimentaire, qui est un mouvement activiste se centrant autour de l'alimentation. Afin de mieux comprendre les motivations des activistes de la justice alimentaire, il est nécessaire de prendre connaissance de leur idéologie. Celle-ci est expliquée par Lang (1996, cité par Levkoe, 2005) en cinq postulats.

Premièrement, les consommateurs autant que les fermiers comprennent qu'aucun droit n'est acquis, et qu'il est nécessaire de se battre et d'être vigilant pour ne rien perdre. Bien que cette affirmation puisse engendrer l'image d'un militantisme exacerbé, il peut parfois n'être question que de se battre contre la bureaucratie. À titre d'exemple, comme le

rapporte Serreau (2010) dans son documentaire *Solutions locales pour un désordre global*, des fermiers français désirant distribuer d'anciennes variétés potagères locales dans le but de protéger la biodiversité, courent le risque de se faire poursuivre en justice parce que ces espèces, que l'administration du Groupement national interprofessionnel des Semences et des Plants (GNISP) de France croit disparues, ne sont pas inscrites au catalogue officiel de cette organisation, dont l'une des missions vise à contrôler la propagation des plantes étrangères invasives.

Deuxièmement, il est considéré que la santé de l'humain et celle de son environnement vont de pair. Puisque l'alimentation des humains dépend étroitement de l'état de la faune et de la flore, le mouvement de justice alimentaire considère qu'il est crucial de prendre soin de celles-ci.

Toujours selon Lang (1996, cité par Levkoe, 2005), dans l'idéologie de la justice alimentaire, il est futile de généraliser le profil des consommateurs ou leurs habitudes alimentaires. En effet, chaque personne, chaque situation et chaque emplacement géographique sont contextuels et il est nécessaire de comprendre les besoins individuels afin d'arriver à créer et prendre part à un système alimentaire collectif adéquat.

Ensuite, le mouvement considère que l'alimentation elle-même compte pour autant que la manière dont elle a été produite. Cette affirmation peut s'avérer quelque peu contradictoire, dans le contexte de certains IÉ, tels les marchés publics, car ceux-ci possèdent une culture blanche ignorant plus ou moins délibérément les conditions de la main-d'œuvre sur les fermes (cet élément sera expliqué plus en détail dans la recension des écrits). Toutefois, les consommateurs du mouvement de justice alimentaire tentent de plus en plus, grâce à un savoir transformateur, de s'informer du parcours de leur nourriture, de la terre à l'assiette (Levkoe, 2005).

Enfin, le mouvement de justice alimentaire en est un porteur d'espoir. Ses activistes considèrent que les politiques peuvent être changées pour le mieux, mais que cela requiert de l'imagination, des coalitions et des efforts concertés.

Les cinq postulats de la justice alimentaire ouvrent la porte au *système alimentaire alternatif*, qui représente de grandes familles de *pratiques* à l'intérieur desquelles appartiennent les IÉ. Particulièrement depuis la fin des années 1990 (Winter, 2003), de

nombreux chercheurs tentent de comprendre le phénomène des IÉ, et même si bon nombre d'écrits scientifiques se concentrent sur les IÉ elles-mêmes en décrivant par des exemples concrets le type de culture qu'on y retrouve, certains auteurs décrivent plutôt le système alimentaire alternatif de manière plus large. Les grandes familles de pratiques le constituant comprennent notamment l'agriculture urbaine — dans laquelle les marchés publics occupent la position d'institution la plus ouverte et prévalente (Watts, Ilbery et Maye, 2005; Alkon et McCullen, 2010). Le système alimentaire alternatif « décrit les institutions et pratiques rapprochant les fermiers à petite échelle, les producteurs alimentaires artisanaux et les chefs de restaurants avec les consommateurs pour un échange de marché d'une nourriture caractérisée de fraîche, locale, saisonnière, biologique et artisanale »⁸ (Guthman, 2011 : p. 3). Ce système représente de grandes pistes d'alternatives à l'hégémonie néolibérale présente dans les structures et tendances de la production, distribution et consommation alimentaire (Peck et Tickell, 2002). Il s'agit de l'échelle mezzo, et après celle-ci, on retrouve l'échelle micro, représentée par les IÉ.

Le terme *écoalimentation* est choisi pour cette recherche puisqu'il inclut les préoccupations soulevées par la définition de la sécurité alimentaire offerte par la *Via Campesina*. En effet, Sauvé, Naoufal et Auzou (2013) utilisent :

« ...le terme 'écoalimentation', encore peu usité, afin d'exprimer les liens multiples qui existent entre l'alimentation et le rapport aux autres et au milieu de vie. Il désigne un mode de production, de distribution et de consommation d'aliments sains (diversifiés et sécuritaires) qui respecte les processus écologiques et se préoccupe de l'équité des rapports sociaux. Le terme écoalimentation permet de synthétiser les diverses dimensions d'un certain rapport à l'alimentation, soit les dimensions écologique, sanitaire, sociale, éthique, politique, économique, etc. » (p. x – chiffre romain)

Les IÉ décrites dans le recueil de Sauvé, Naoufal et Auzou (2013) sont mieux connues aujourd'hui. On y parle entre autres des Jardins Collectifs urbains, des Marchés de Solidarité régionale, de Crudessence, de la ferme pédagogique Marichel, du Jardin des Premières-Nations du Jardin botanique de Montréal et de quelques autres. En dehors des IÉ énumérées, plusieurs autres sont apparues ces dernières années : on n'a qu'à penser aux Urbainculteurs, au Marché solidaire Frontenac, au C.R.A.P.A.U.D., aux marchés

⁸ Traduction libre de l'auteur.

publics montréalais, à Nectar, à Miel Montréal, à Microhabitat et à Arrivage (auparavant Chef514) pour ne nommer que ceux-là. La croissance de la popularité des IÉ implique la multiplication de celles-ci et la pertinence de les catégoriser.

Certaines IÉ sont reconnues comme étant des espaces d'autonomisation (*empowerment*) pour les communautés (McCullum et coll., 2003; Block et coll., 2012). Watts, Ilbery et Maye (2005) expliquent que les IÉ offrent des réseaux de diffusion alternatifs aux producteurs et aux consommateurs en recentrant l'alimentation à l'échelle locale tout en la protégeant de l'hégémonie néolibérale. Il devient possible, à l'intérieur de celles-ci, de cibler plusieurs activités du système alimentaire alternatif permettant de remplir ces fonctions : la vente d'aliments frais éliminant les intermédiaires entre le fermier et le consommateur – notamment à travers les marchés publics ou les paniers hebdomadaires (*community supported agriculture*) –, la distribution à l'intérieur de réseaux de fermiers et producteurs locaux, la création de restaurants promouvant les produits locaux, la culture de nourriture biologique, la participation à des cuisines collectives, la livraison de repas pour les personnes à mobilité réduite, la récupération et distribution de nourriture par les banques alimentaires, la distribution de repas pour les personnes les plus pauvres, etc. Toutes les organisations pratiquant ces activités sont des IÉ : elles permettent l'autonomisation des communautés et la sortie, un pas à la fois, du néolibéralisme présent dans le monde alimentaire.

1.1.2 Classification des comportements alimentaires

Afin de mieux catégoriser les individus étant interpellés ou non par les IÉ, j'utilise ici une étude de Régnier (2009), qui offre une classification des comportements alimentaires en fonction des revenus. J'accorde un grand poids à cette étude, car elle permet d'identifier les caractéristiques générales des groupes les plus démunis tout en rappelant le concept de classes sociales telles que décrites par Bourdieu (1979), et dont il sera abondamment question dans la recension des écrits. Régnier (2009) affirme qu'en ce qui a trait à la réception des normes de santé liées à l'alimentation et à la question du poids santé, la population se divise en quatre catégories financières, comme le démontre le tableau suivant, qui synthétise l'étude effectuée sur un groupe de 85 femmes.

Tableau 2. Catégories et formes de réception des normes d'alimentation et de corpulence

Catégories financières	Formes de réception des normes d'alimentation et de corpulence
Supérieure : cadres, membres des professions intellectuelles supérieures	Diffusion et appropriation des normes : — Bonne compréhension et intégration intrinsèque du contrôle du poids, mise en pratique réussie; — Recherche d'un équilibre alimentaire quotidien, souci de santé.
Catégories intermédiaires intégrées et modestes en ascension : femmes de professions intermédiaires et en trajectoire d'ascension sociale	Hyperadhésion aux normes et bonne volonté: — Ne s'octroient pas certaines des libertés par manque d'intégration intrinsèque, sentiment de culpabilité par rapport à la nourriture; — Forte dichotomie entre les bons et les mauvais aliments.
Catégories modestes et populaires : employées, ouvrières, inactives mariées à un ouvrier, chômeurs	Réaction critique face aux normes : — Connaissances des recommandations nutritionnelles; — Affirmation de ne pas pouvoir suivre les normes et critique des autorités – médicales, scolaires, médiatiques – souvent entraînée par une culpabilité de ne pas faire partie de la norme.
Précaire : femmes inactives et chômeuses, charges lourdes liées à la maternité, individus vivant une précarité extrême	Indifférence aux normes : — Aucune information par rapport aux normes : le souci mentionné est toujours celui de la précarité et de la capacité/l'incapacité à se procurer de la nourriture.

Source : adaptation de l'article de Régnier (2009, p. 752).

Certes, cette catégorisation manque de finesse dans la mesure où l'on prend seulement en considération les catégories financières et qu'on ne tient pas compte des zones grises, où un individu appartenant à une catégorie financière peut recevoir les normes d'alimentation et de corpulence d'une autre catégorie, notamment à travers son éducation. Aussi, elle ne décrit pas de manière exhaustive les habitudes de l'ensemble des types d'individus appartenant aux catégories, spécialement lorsqu'il est question des gens de différentes catégories financières. La classification est aussi centrée sur les habitudes occidentales et ne se penche pas sur des groupes véhiculant d'autres normes culturelles.

La classification de Régnier (2009) a toutefois le mérite de broser le tableau approximatif d'une réalité alimentaire dépeinte par Bourdieu (1979), celle de goûts alimentaires pouvant être catégorisés en fonction des classes sociales – il en sera d'ailleurs question un peu plus loin – et elle n'est pas sans rappeler la description des cinq niveaux d'acquisition d'une expertise, tels que dépeints par Dreyfus et Dreyfus (2004). Comme toute autre compétence, l'acquisition des connaissances liées à une bonne alimentation

passer par plusieurs niveaux d'apprentissage.

Régnier (2009) effectue un choix représentatif en s'intéressant aux femmes plutôt qu'aux hommes dans sa recherche. En effet, afin d'avoir l'heure juste sur le comportement alimentaire d'un groupe, il est approprié, dans la plupart des cultures, d'observer et de questionner les femmes puisque ce sont elles qui sont le plus souvent responsables de l'alimentation familiale (Brady, Gingras et Power, 2012; Beagan et Chapman, 2012). J'aborderai cette question plus en profondeur dans la recension des écrits.

À la lumière de l'étude menée par Régnier (2009), deux des catégories financières peuvent être qualifiées de démunies : les modestes et populaires ainsi que les précaires. D'abord, malgré le fait que les catégories modestes et populaires connaissent les comportements qu'il serait préférable d'adopter afin de mieux s'alimenter et améliorer leur état de santé (Alkon et coll., 2013; Beagan et Chapman, 2012), elles ne le font pas toujours, notamment à cause de leur posture critique face aux autorités prescrivant les comportements alimentaires. Ce groupe ne prend donc pas part aux IÉ surtout parce qu'il se sent rebuté par elles. Conséquemment, les autorités en question doivent s'assurer d'être davantage *inclusives* et d'offrir des prescriptions *adaptées*.

Quant aux individus ayant un revenu précaire, ils devraient pouvoir accéder à un pouvoir d'achat supérieur pour leur alimentation, car même un plus grand nombre de banques alimentaires et de services promouvant une meilleure éducation alimentaire ne permettrait pas aux plus pauvres de payer plus facilement leur loyer, leur épicerie et leurs factures liées aux services de base (Suschnigg, 2012).

Le rejet des IÉ par les classes modestes et populaires, et l'exclusion que subissent les plus pauvres ne sont qu'un aperçu de ce qui sera présenté dans la recension des écrits. C'est en trouvant une réponse à la question de recherche que l'on deviendra plus facilement apte à rendre les IÉ accessibles à tous, ce qui est d'autant plus important qu'une question clé perdue par rapport à la classification de Régnier (2009). En effet, une fois leurs besoins de base remplis, les personnes les plus pauvres « monteraient-elles » de catégorie, et adopteraient-elles la posture critique des catégories modestes et populaires ou pourraient-elles se sentir suffisamment soutenues pour adopter de meilleures habitudes alimentaires sans tenter de les contester, à condition que celles-ci soient culturellement adaptées? Afin

d'éviter ce potentiel écueil, il serait souhaitable, dès la mise sur pied des initiatives alimentaires locales, de planifier une stratégie d'inclusion judicieusement conçue pour qu'elle puisse s'adapter à tous les groupes d'individus – une stratégie tenant compte des barrières théoriques à l'entrée des IÉ.

1.2 Choix terminologiques entourant l'inclusion sociale

Selon Schelling (1971), les comportements individuels discriminatoires peuvent être à la base de la ségrégation, de la catégorisation ou encore de la séparation. Par « discriminatoire », Schelling (1971) entend qu'une personne prend connaissance – consciemment ou non – du statut, de l'âge, de la couleur, ou de n'importe quel autre aspect différenciant un individu de lui-même. Cette connaissance rend capable « d'influencer des décisions quant à savoir où habiter, avec qui s'asseoir, quelle activité joindre ou éviter, avec qui jouer ou avec qui parler »⁹ (Schelling, 1971, p. 144). En ayant une connaissance lucide de ce phénomène, un individu peut se déclarer *inclusif* et ouvert à la différence, et peut vouloir attirer les personnes discriminées, mais sans pour autant chercher à comprendre pourquoi celles-ci se montrent réfractaires à son égard. Il y a donc lieu de se demander, tel que pointé par Harper (2011), pourquoi certaines initiatives semblent peu attrayantes ou pertinentes aux yeux des personnes que l'on cherche à inclure. Ainsi, il serait souhaitable – en utilisant une terminologie fortement répandue, de lutter contre l'exclusion sociale en remettant les IÉ en question dans leur conception même plutôt que de créer des organisations n'ayant qu'un thème social et écoresponsable au goût du jour. Cette proactivité organisationnelle enlèverait le fardeau d'une responsabilité supplémentaire aux gens exclus, qui ne désirent pas *toujours* avoir la responsabilité d'éduquer la population par rapport à leur situation (Harper, 2011).

Cependant, l'expression « lutte contre l'exclusion » peut donner l'impression de sous-entendre un esprit du type « à grands maux les grands moyens »; étant pacifiste et à la recherche de solutions harmonieuses, je préfère chercher une appellation plus positive. D'ailleurs, Castel (1994, 1995) dénonce l'emploi constant du mot *exclusion*. Selon lui, ce terme est devenu un mot valise n'étant pas constitué de quelque chose, mais plutôt de *l'absence* de quelque chose. Il apparente cette situation aux textes théologiques expliquant

⁹ Traduction libre de l'auteur.

ce que Dieu n'est pas et insinue que ces textes auraient « fait le lit de l'athéisme, la pensée de l'absence valant pour l'absence de l'objet de pensée » (Castel, 1995, p. 14). Castel (1995) propose une terminologie alternative pour décrire l'exclusion ou la lutte contre l'exclusion sociale; cette terminologie est décrite dans la prochaine section.

1.2.1 Champ lexical présenté par Castel¹⁰

Selon Castel (1995), le mot *exclusion* est employé dans des contextes beaucoup trop hétérogènes. Par exemple, il peut décrire autant la réalité d'un ouvrier perdant son emploi et se repliant chez lui, dans un confort relatif et dans sa sphère privée, que celui de jeunes défavorisés n'arrivant pas à trouver un emploi et errant sur les places publiques à la recherche de leur place dans la société. Le mot *exclusion* implique l'absence de quelque chose par rapport à un contexte d'inclusion et n'explique pas d'où provient le manque, et ce, parce que les raisons derrière l'exclusion sont beaucoup trop variées.

« Parler d'exclusion conduit à autonomiser des situations limites qui ne prennent de sens que si on les replace dans un contexte de *processus*. » (Castel, 1995, p. 14). Sans comprendre les trajectoires individuelles et le processus de dégradation des conditions de vie menant à la précarisation, le concept d'exclusion est vide de sens. Parce que les processus sont différents et que l'emplacement à l'intérieur de zones touchant l'appartenance à des réseaux de sociabilité et au monde du travail varie, il est impossible de tracer des frontières à l'intérieur de zones pour déterminer qui est exclu et qui ne l'est pas. Castel (1995) argumente que le rôle de la sociologie est de comprendre les facteurs dont l'effet est l'exclusion et quelles protections assureraient la préservation de l'inclusion. « Dans la plupart des cas, 'l'exclu' est en fait un *désaffilié* dont la trajectoire est faite d'une série de décrochages par rapport à des états d'équilibre antérieurs plus ou moins stables, ou instables » (p. 15).

Parler d'exclusion serait une forme de raccourci intellectuel puisque cette appellation donne une impression de position vide et statique, et qu'« [il] n'y a jamais à proprement parler dans une société de situation hors-social. Il importe de reconstruire le *continuum des positions* qui relient les 'in' et les 'out', et de ressaisir la logique à partir de laquelle

¹⁰ À moins d'indication contraire, cette section proviendra de Castel (1995).

les 'in' produisent des 'out' » (p. 15). Castel (1995) dénonce que, d'un côté, les gouvernements célèbrent le marché et le capitalisme et que, de l'autre côté, ils adoptent une posture de mansuétude pour dénoncer la détresse extrême des exclus. La notion fixe et finie *d'êtres exclus* permet d'oublier la responsabilité que les choix économiques de la société peuvent avoir dans le processus d'exclusion. Or, il est ardu de conjuguer économie et lutte contre exclusion, de comprendre les liens entre ces deux concepts et de développer des politiques permettant de contrôler la logique de cause à effet, et ainsi prévenir le processus d'exclusion.

Toujours selon Castel (1995), les politiques d'insertion ne sont pas inutiles puisqu'elles « présentent le mérite incontestable de ne pas se résigner à l'abandon définitif des nouvelles populations placées par la crise en situation d'inutilité sociale. [...] [L]'objectif [demeure] leur réintégration à la société » (p. 15). Les ressources sont toutefois limitées dans le temps, et elles ne s'attaquent pas aux causes profondes étant sous-jacentes à l'exclusion. Les dynamiques de précarisation ne font qu'augmenter, dans la société, et toute l'aide apportée ne peut pas suffire. L'aide doit être apportée *avant* l'exclusion, car une fois le statut d'exclusion atteint, il est difficile d'en sortir. Il est important que le lecteur garde en tête cette information afin de saisir l'ampleur du défi de ma recherche.

La terminologie de l'exclusion permet de se conforter dans une zone simple où il devient possible de cibler l'action à mener pour résoudre un problème bien défini, rangé et facile à cibler. Quand on arrive à nommer des catégories d'exclus, comme les « invalidés, handicapés, vieillards, économiquement faibles, enfants en difficulté, familles monoparentales, etc. » (p. 16), qui représentent des cas sociaux bien précis, on peut penser à une action étant spécialisée pour ces groupes et traiter les symptômes en conséquence. Toutefois, pour d'autres groupes, comme les chômeurs de longue date ou les jeunes ayant peu de scolarité, il est beaucoup plus difficile de réfléchir à des mesures d'aide étant véritablement efficaces : c'est dans ce cas qu'une analyse tentant de prévenir le processus d'exclusion peut s'avérer le plus utile. *Plutôt que de parler de lutte contre l'exclusion sociale, on peut parler dans ce cas de prévention du processus d'exclusion ou de désaffiliation.* « Leur drame tient à ce que les nouvelles exigences de la compétitivité et de la concurrence, la réduction des opportunités d'emploi, font qu'il n'y a désormais *plus de place* pour tout le monde dans la société où nous sommes résignés à vivre. » (pp. 16-

17). Cette affirmation de Castel implique une grande violence morale. Aux groupes d'individus n'étant pas des cas sociaux, mais étant tout de même exclus de la société, il faudrait aussi apprendre à donner une place et à tendre la main.

Compte tenu des constats et propos qui viennent d'être mentionnés, je pose la question suivante : *sommes-nous capables de donner de la place à des gens n'appartenant pas à notre groupe socioéconomique ou démographique, ou encore à notre réseau, même si cela implique une diminution de nos avantages et de notre confort personnels ?* Jusqu'à quel point sommes-nous capables d'être altruistes ? Bien qu'étant habitée par de nombreuses préoccupations philosophiques, je ne vise pas à répondre à celles-ci en profondeur avec cette thèse ; cependant, je considère important de les énoncer puisqu'elles impliquent la nécessité du développement de l'empathie et de l'altruisme pour que les mesures prises pour prévenir le processus d'exclusion et implanter des mesures sociales puissent efficacement réinsérer les « surnuméraires » – comme les qualifie Castel (1995) – dans les IÉ.

Il est plus facile de guérir un symptôme que la cause d'un mal; c'est pour cela que les mesures d'aide visant des individus désaffiliés agissent comme des *politiques sociales*. Les gens représentant des cas sociaux de désaffiliation sont visibles et il est plus facile de savoir comment les aider – bien que souvent avec des mesures techniques inadéquates – que de revoir la structure du système politique, qui est responsable du processus d'exclusion non seulement des cas sociaux, mais également des « surnuméraires ». En formalisant des politiques sociales centrées sur l'individu exclu plutôt que sur la structure, la responsabilité de l'exclusion est mise sur les épaules de l'individu qui, lorsqu'il ne réussit pas à retourner dans les structures formelles de la société, devient stigmatisé. Par exemple, c'est le cas des mendiants valides. Garder le regard fixé sur ce qui est visible et tangible plutôt que sur les processus invisibles nous empêche de résoudre le problème réel.

Castel (1994) parle de marginalité et des pratiques d'insertion, et l'embourgeoisement n'est pas étranger à l'augmentation de la précarité de certains groupes particulièrement vulnérables. Selon Castel, l'embourgeoisement prend son envol dans les années 1970, au cœur de la crise ouvrière et d'un contexte croissant de fragilisation de l'unité familiale.

« [D]ans les pays européens industrialisés depuis longtemps, les années soixante-dix paraissent marquer l'achèvement d'un processus séculaire d'intégration des couches populaires, à tel point que beaucoup parlaient alors de leur 'embourgeoisement'. Aujourd'hui, une partie de ces groupes ont poursuivi leur assimilation aux classes moyennes, tandis que d'autres paraissent menacés de paupérisation et de déculturation. » (p. 21)

La classe ouvrière est soit intégrée à la classe moyenne, ou elle est encore plus affaiblie. C'est la portion la plus affaiblie qui est considérée comme « surnuméraire », et elle cadre mal avec la structure de la société. Les mesures d'insertion, auxquelles je reviendrai sous peu, s'adressent aux gens marginalisés : ceux ayant un faible réseau d'entraide social, et n'arrivant pas à s'insérer sur le marché du travail. Dans ce groupe, on retrouve peu de familles et beaucoup de jeunes ayant peu d'instruction institutionnalisée, étant sous-qualifiés sur le plan professionnel et vivant dans de mauvaises conditions d'habitation. Certaines personnes peuvent également avoir un « accident de biographie » (Castel, 1995) et se retrouver momentanément dans la même précarité que les marginaux de longue date. Dans plusieurs cas, les individus marginalisés se retrouvent à tomber entre les mailles d'un filet social étant incapable de déterminer comment effectuer leur prise en charge, et encore moins comment prévenir la chute.

Pour faire face à cette difficulté, Castel (1994) propose une forme de prise en charge globale, qui serait représentée par l'insertion. L'insertion ne prétend pas répondre à tous les problèmes, mais offre au moins une solution alternative à celle du découpage des mesures d'aide en fonction de chacun des groupes ciblés. Puisque la souffrance est partagée par tous les groupes désaffiliés, Castel affirme que :

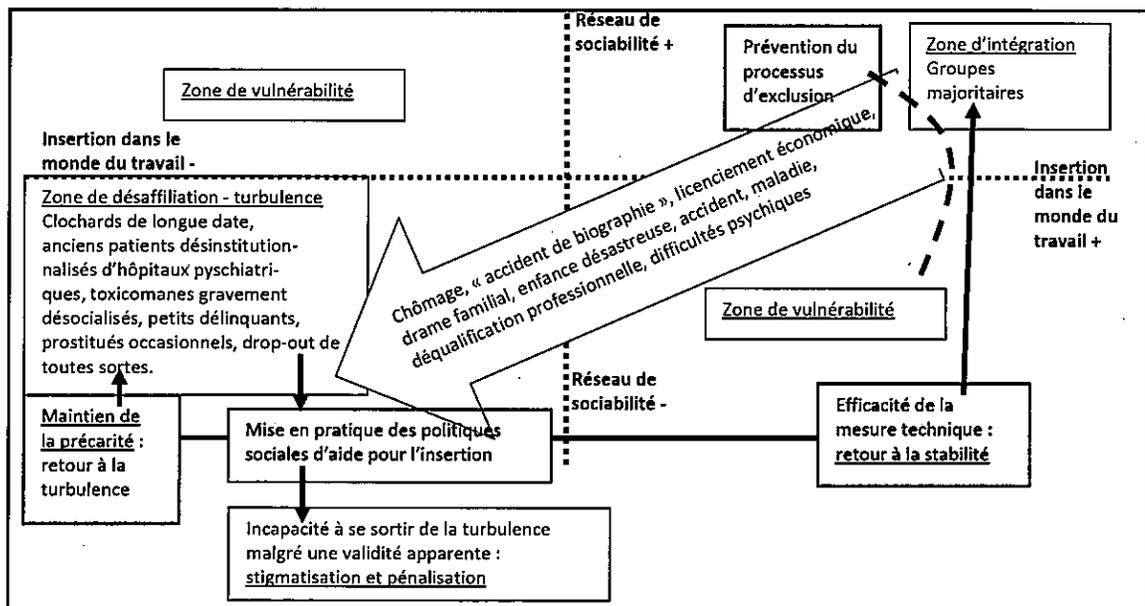
« ...cette condition de désaffiliation pèse désormais plus lourd que les péripéties particulières qui y ont conduit. Cette commune condition peut alors inciter à définir des stratégies d'insertion dont l'idéal serait de négocier avec ces personnes un engagement pour tenter de combler le vide social. Il s'agit moins d'essayer de réparer une déficience à partir d'un diagnostic selon le modèle clinique encore si présent dans le travail social, que d'élaborer un programme pratique visant à mobiliser les capacités du sujet à sortir de sa situation d'exclu. » (p. 23)

Selon Castel (1994), toute personne désaffiliée a droit au secours, notamment à l'aide de prestations monétaires pouvant lui offrir les moyens nécessaires de vivre avec un minimum de dignité. Elle devrait aussi avoir droit à l'insertion, qui se présente souvent sur la forme d'un travail – travail n'étant pas simplement un engagement de la part de la personne désaffiliée à remplir des engagements – mais étant également une responsabilité

de la société d'offrir des conditions de travail pouvant faciliter la réhabilitation d'individus ayant été longtemps marginalisés, et ce, dans le respect. Il n'est pas toujours possible de trouver des emplois stables et permanents à cause de la manière dont le marché de l'emploi fonctionne, de la fluctuation de l'économie et des impératifs de productivité imposés par les organisations. L'accès à l'emploi fait sur mesure pour les individus désaffiliés serait donc de l'insertion sociale plutôt que de l'insertion ou de l'intégration professionnelle – l'intégration étant plus souhaitable que l'insertion puisqu'elle implique un lien plus solide et permanent.

Dans les cas où les individus sont les plus fragilisés par une existence difficile de longue date, certaines mesures d'assistance traditionnelle et moins autonomisantes peuvent être privilégiées; cela se produit lorsque la capacité de l'individu à remonter la pente et à se réinsérer dans la société est inférieure à sa capacité à recevoir une aide adaptée, même si celle-ci ne fait que poursuivre le schème de dépendance. Toujours selon Castel (1994), il faudrait ainsi faire preuve de flexibilité et offrir des *solutions mixtes* s'adaptant autant que possible à la particularité des situations. Il faudrait également prêter une attention constante à la prévention du processus d'exclusion sociale qui peut attaquer des groupes vulnérables difficilement catégorisables et ne bénéficiant que de ressources limitées.

Figure 4. Le processus d'exclusion, sa prévention et le travail de réinsertion



Source : schéma inspiré de Castel (1994 et 1995). Les cases grises montrent les endroits du schéma du processus d'exclusion de Castel étant les plus susceptibles d'être abordés par la présente recherche.

Suite à la compréhension des causes du processus d'exclusion, l'IE visera d'une part à prévenir celle-ci (ajout du pointillé dans le schéma) et d'autre part, à *mettre en pratique des politiques sociales d'aide étant inclusives, et beaucoup plus centrées sur l'organisation que sur les individus visés par les mesures*. Le but est, bien sûr, de ramener les désaffiliés vers la stabilité des groupes majoritaires grâce à des mesures efficaces, mais il est également possible que cela ne fonctionne pas étant donné la profondeur des inégalités à combattre. Dans un tel cas, il faudra à tout le moins éviter à tout prix la stigmatisation et la pénalisation des individus incapables de se sortir de la turbulence. Afin d'éviter de tomber dans les pièges décrits par Castel, j'emploierai le plus possible le mot *désaffilié*, ou encore l'appellation étant la plus appropriée pour décrire la situation dans laquelle un individu se trouve.

En gardant cela en tête, il devient particulièrement pertinent de mettre sur pied une organisation tenant compte des barrières théoriques relevées dans les écrits scientifiques et tentant, au meilleur de ses capacités, de pratiquer l'insertion sociale : cela permettrait de mettre en lumière les angles morts de la théorie et de noter les barrières concrètes et pratiques. Toutefois, la tâche consistant à mettre sur pied une IE étant inclusive et pratiquant l'insertion sociale est fastidieuse, car après tout, si cela était simple à faire, de telles IE seraient pratique courante et généralisée. Si les écrits scientifiques comprennent des angles morts, c'est que la situation est spécialement complexe et mérite que l'on s'y attarde avec patience et profondeur. Une recherche trop courte risquerait de relever malgré elle un symptôme plutôt que de s'attaquer à la racine du problème des disparités nutritionnelles.

L'IE créée dans le cadre de cette recherche ne prétend pas résoudre les problèmes mis de l'avant dans la problématique – je doute par ailleurs fortement qu'un quelconque plan d'affaires puisse avoir la prétention d'accomplir cette tâche. En ayant conscience des limites de l'action de la recherche, on peut se pencher sur la démarche étant la plus à même d'atteindre des résultats, et ce, en tâchant d'éviter, dans la mesure du possible, de mettre le poids du processus d'inclusion et des mesures préventives d'exclusion sur les individus désaffiliés. Pour ce faire, il faut comprendre l'histoire des individus désaffiliés

et leur processus d'exclusion des groupes majoritaires dans un contexte alimentaire, puis découvrir les pressions directes et indirectes que le système, rempli de failles et susceptible d'échapper de nombreux individus de son filet social, peut exercer sur eux. Enfin, pour tenter de mettre en pratique l'insertion telle que présentée par Castel (1994), la recherche tâchera de voir ce qui empêche l'IÉ d'autonomiser les individus afin de les aider à combler le vide social et sortir de leur situation d'exclu à travers une participation à l'intérieur d'une IÉ étant inclusive.

1.2.2 L'inclusion sociale, l'embourgeoisement et la mixité sociale harmonieuse

Adams (2018) affirme que l'inclusion consiste en l'ensemble des « [...] comportements proactifs que nous adoptons, basés sur une conscience accrue de nous-mêmes et du respect de la différence, qui valorise les individus pour les habiletés, qualités uniques et perspectives grâce auxquelles ils contribuent à une organisation. »¹¹ (p. 9)

L'inclusion sociale implique un sens autocritique et une capacité d'introspection. Selon ce concept, en prenant conscience que nous côtoyons des individus désaffiliés ou à risque de le devenir, nous sommes responsables de prendre conscience de notre rôle dans la reproduction de schèmes menant au processus d'exclusion. Comment est-il possible de changer ces schèmes ? Comment pouvons-nous nous transformer nous-mêmes afin d'éviter que l'exclusion ait lieu et que les groupes étant les plus à risque d'être exclus balancent du côté de la désaffiliation et de la turbulence ?

Dans la citation un peu plus haut, Castel (1994) introduit le concept d'embourgeoisement. Dans un quartier, les classes ouvrières sont témoins de l'arrivée graduelle de la classe moyenne et sont soit intégrées à l'intérieur de cette dernière, soit rabaissées à un statut encore plus précaire. Lelévrier (2013) relate que les programmes de « rénovation urbaine », mis en place en 1958, consistaient à détruire des bâtiments et à en reconstruire de nouveaux, chassant les ouvriers des grands centres vers les périphéries des villes. Ces procédés ont traumatisé des communautés entières d'ouvriers et ont rapidement embourgeoisé des quartiers. En résumant les écrits scientifiques portant sur l'embourgeoisement, Steinmetz-Wood et coll. (2017) expliquent que :

¹¹ Traduction libre de l'auteure.

« Gentrification is a neighborhood process that may contribute to the disruption or development of neighborhood collective efficacy, as gentrification is characterized by a rapid change in the social status and economic characteristics of a neighborhood as compared to the rest of the city. It can be understood as an in-migration of higher-socioeconomic status individuals into neighborhoods of lower socioeconomic status resulting in investments in the built environment, subsequent increases in property values and rents and is generally characterized by an upward transition in status, class, and income of neighborhood residents. In some instances, gentrification may also be the result of real estate or urban developments that result in increasing land values and subsequent displacement of low socioeconomic status individuals. » (p. 17)

Dans un tel contexte, les partisans de la mixité sociale souhaitent que celle-ci soit remise de l'avant et pratiquée d'une façon actualisée et beaucoup plus consciente des effets négatifs de l'embourgeoisement.

« Les argumentaires de la mixité sociale qui légitiment cette action sont connus : réduire la part de familles pauvres et immigrées là où elles sont concentrées, pour atténuer des 'effets de quartier' négatifs (discrimination à l'adresse, éloignement des pôles économiques et urbains, inégalités d'accès à ces pôles et aux services publics, normes déviantes). Les politiques menées au nom de la mixité sociale auraient ainsi des effets bénéfiques d'une part sur le devenir des services, des commerces et sur les finances des collectivités locales, d'autre part sur les trajectoires sociales des populations. La présence de classes moyennes favoriserait la diffusion de modèles sociaux différents et atténuerait l'échec scolaire et la délinquance. » (Lelévrier, 2013, p. 12)

La mixité sociale permet l'amélioration des conditions de vie d'un quartier si les gens de la classe moyenne intégrant un quartier ouvrier contribuent activement à étendre leurs privilèges aux classes populaires. Parfois, la seule présence d'individus appartenant à une classe privilégiée peut changer la donne. Un exemple flagrant s'est produit aux États-Unis, en 1971, lorsque la ville de Charlotte, en Caroline du Nord, s'est affairée à atténuer la ségrégation en envoyant de jeunes Noirs dans des écoles traditionnellement blanches, et de jeunes Blancs dans une école d'un quartier traditionnellement noir. « [W]hen the decision was made that White kids were going to be bused into West Charlotte, it was like a community joke, where overnight, a gravel parking lot was paved. The athletic facilities, in terms of the football stadium, the basketball and gymnasium stuff, were upgraded. It was like overnight, someone had written a check for a million dollars. » (Griffin, dans un documentaire de Roane et Ayres, 2013). Les bienfaits de la mixité sociale ne se font pas seulement ressentir au niveau des infrastructures. En effet, des effets positifs se font ressentir sur le comportement des jeunes fréquentant des écoles mixtes : « Children who attended diverse schools scored better on tests, they were more likely to graduate, to avoid crime. They are more likely to go to college, graduate from college. There is growing evidence that white middle-class children and middle-class children from all ethnic

backgrounds benefit both academically and socially from going to integrated schools. » (Mickelson, dans un documentaire de Roane et Ayres, 2013).

Steinmetz-Wood et coll. (2017) expliquent que c'est notamment « l'efficacité [en : efficacy] collective, [étant] une forme de capital social pouvant être définie comme la consolidation de la cohésion sociale d'un quartier et du contrôle social informel » (p. 16), qui explique que l'arrivée d'une classe moyenne dans un quartier populaire puisse avoir des effets positifs pour la population ouvrière déjà sur place. Les populations appartenant à un groupe socioéconomique plus privilégié sont plus militantes et bien souvent mieux coordonnées que les classes ouvrières (Steinmetz-Wood et coll., 2017) et revendiquent des améliorations pour leur nouveau quartier. Traditionnellement, les quartiers les plus pauvres et populaires sont ceux subissant la plus grande injustice environnementale : on y retrouve le plus de déchets toxiques de même que les établissements les plus polluants et dérangeants, et ce, jusqu'à ce que les nouvelles populations mieux nanties s'y installent, comme cela s'est produit à Brooklyn, qui s'est beaucoup verdie et embourgeoisée dans les derniers 20 ans (Gould et Lewis, 2018). En effectuant un tour d'horizon des écrits en matière de bienfaits de l'embourgeoisement, Steinmetz-Wood et coll. (2017) affirment que :

« Collective efficacy has been associated with many health benefits at the neighborhood level such as lower rates of cardiovascular disease, obesity, sexually transmitted diseases, mental health outcomes, and all-cause mortality, as well as positive perceptions of self-rated health. High neighborhood collective efficacy has also been associated with decreased risky sexual behavior among youth and has been shown to enhance the protective effect of family attachment and support on youth's suicidal behaviors. Neighborhoods with high levels of collective efficacy are also more likely to solicit internal and external resources to address neighborhood sources of violence, disorder and neighborhood physical hazards. » (pp. 16-17)

Or, l'embourgeoisement d'un quartier ne permet pas toujours l'amélioration des conditions de vie de la classe populaire, notamment dans les milieux scolaires. Comme nous en fait part Ben Ayed (2016), alors que les milieux scolaires sont des milieux idéaux pour que les jeunes de diverses provenances se côtoient et partagent leurs apprentissages des diverses cultures avec leurs proches, plusieurs familles en ayant les moyens financiers envoient leurs enfants dans des écoles privées offrant différentes options d'éducation (école internationale, écoles enseignant la langue de l'un des parents, écoles spécialisées de toutes sortes, etc.), creusant par le fait même le fossé entre les classes plutôt que de

créer des ponts. L'arrivée de boutiques nichées et onéreuses visant à servir les clientèles bien nanties habitant hors du quartier, ou encore de nouveaux résidents de la classe moyenne, dans les quartiers défavorisés connaissant un embourgeoisement important, peuvent engendrer la colère de la population moins bien nantie, qui a un pouvoir d'achat très restreint dans ces nouvelles boutiques. Cela se voit régulièrement dans le cas le quartier montréalais de Saint-Henri, autrefois un quartier ouvrier, où l'on retrouve aujourd'hui une population de plus en plus aisée et un nombre croissant de boutiques et commerces offrant des produits et services de moyen à haut de gamme. De nombreuses boutiques ont vu leurs façades et vitrines brisées ou vandalisées au nom d'un désir de « désempourgeoisement » (Nardi, 2016).

Un peu à la façon des programmes scolaires qui envoyaient de jeunes Noirs dans des écoles de quartiers traditionnellement blancs, d'autres programmes de ce type ont vu le jour depuis. Benhenda (2011) décrit la manière dont certains pays pratiquent la mixité sociale. Aux États-Unis, des subventions sont offertes à des ménages à faible revenu afin que ceux-ci puissent déménager dans des quartiers plus riches et ainsi permettre à des familles, principalement noires, d'emménager dans des quartiers étant traditionnellement blancs, et d'ainsi bénéficier des avantages présents sur place. Les conditions de la subvention ont toutefois dû être modifiées puisqu'il arrivait que des ménages réclamant celle-ci et déménagent dans un quartier tout aussi pauvre et conservent l'argent en surplus. Dans l'optique où l'on chercherait à éviter de mettre le poids de l'intégration sur les épaules des familles défavorisées, un enjeu sérieux perdure : le programme ne fait que déplacer géographiquement la précarité économique. Des familles défavorisées qui sont entourées de voisins partageant leurs conditions socioéconomiques se retrouvent dans un nouveau quartier où elles sont désormais entourées d'abondance. Si l'argent permet de louer un meilleur appartement, est-il suffisant pour augmenter le pouvoir d'achat et avoir un mode de vie comparable à celui des voisins? Il peut être encore plus douloureux pour les familles pauvres de se sentir stigmatisées par la pauvreté en étant entourées par la richesse qu'en étant entourées par la pauvreté, dans un monde qui leur est familier. C'est ce que Stéphane Lavoie, responsable de la sécurité alimentaire à la Maisonnette des Parents, un organisme montréalais situé dans le quartier de Rosemont-la-Petite-Patrie et offrant des services favorisant l'autonomie et l'épanouissement des familles, et

notamment dans le domaine de la sécurité alimentaire, nomme la *violence alimentaire* (2016).

La mixité sociale, lorsque bien pratiquée, peut être harmonieuse et entraîner des effets positifs *non seulement sur les populations provenant traditionnellement des quartiers populaires, mais également sur les nouveaux arrivants bien nantis d'un quartier qui créent, par leur présence, l'embourgeoisement*. Elle est bien pratiquée lorsque le groupe provoquant l'embourgeoisement partage les privilèges que son statut entraîne avec le groupe moins bien nanti du quartier et, au contraire, elle est mal pratiquée lorsque les privilèges enclenchent un processus de désaffiliation. Il peut toutefois être compliqué de calculer tous les effets – tant positifs que négatifs – que la mixité sociale peut entraîner.

Afin de démocratiser les opportunités nutritionnelles des plus démunis, il est logique de mettre sur pied une IÉ dans un quartier traditionnellement ouvrier, où dans un milieu où les moins bien nantis sont plus nombreux. L'expression « build it and they will come » prend ici tout son sens. Comme mentionné dans l'introduction, les IÉ attirent beaucoup les individus de la classe moyenne, donc si l'IÉ se trouve dans un quartier traditionnellement ouvrier, et il est à prévoir que des individus des classes moyenne et ouvrière se côtoient, et ainsi, qu'une forme de mixité sociale interclasse ait lieu; il faut alors s'assurer de la rendre harmonieuse afin de maximiser ses impacts positifs, faciliter l'inclusion sociale et limiter les processus entraînant l'exclusion sociale.

1.3 Intentions de la recherche

Les IÉ se font nombreuses et bon nombre d'individus y prenant part en bénéficient. Toutefois, dans une optique de long-terme tenant compte de la justice alimentaire et d'une meilleure inclusion sociale, il est nécessaire de penser à un mode de production et de distribution alimentaire qui ne laisserait personne de côté et qui servirait de lieu public rassembleur pour le contact et la création de liens interclasses sains. Afin de continuer à fournir une nourriture saine et adaptée à une population grandissante, la société doit s'assurer d'adopter des pratiques agricoles étant aussi respectueuses de la nature que des agriculteurs. La révision du système de production agricole doit se faire de manière à ce que toutes les parties prenantes puissent être avantagées : les agriculteurs, les populations avoisinantes, la faune, la flore, les éléments non renouvelables de la nature et, enfin, les

consommateurs – sans que leur statut social, culturel, religieux, économique ou politique ne les excluent. Les IÉ doivent être conçues afin d’inclure, dans leur conception (*design*) même, les caractéristiques les rendant accueillantes pour tous. C’est pour cette raison qu’il est essentiel de comprendre quelles sont leurs barrières à l’entrée.

1.3.1 Implications environnementales et structurelles de la souveraineté alimentaire

Dans sa forme actuelle, le système alimentaire est dysfonctionnel. De nombreux travaux ont été rédigés pour recenser les multiples problèmes l’affectant (parmi ceux-ci, Ackerman-Leist, 2013; Plamondon, Legault et Bissardon, 2013; Sauvé, Naoufal et Auzou, 2013). Les nappes phréatiques s’atrophient et se polluent, causant non seulement des problèmes pour les productions agricoles futures, mais également pour les relations géopolitiques entre pays. La machinerie agricole dépend surtout du pétrole et de ses dérivés, qui sont polluants et de plus en plus difficiles à trouver. Les pesticides et monocultures nuisent à la biodiversité et appauvrissent les sols. De grandes entreprises multinationales et des politiques néolibérales instaurent des systèmes de production rendant beaucoup plus avantageux pour les consommateurs d’acheter des produits importés de l’autre bout du monde que de consommer de la nourriture locale. Les consommateurs deviennent capricieux et désirent des fruits et légumes saisonniers ne pouvant être produits chez eux en hiver. Plus du tiers des aliments produits sont gaspillés alors que la famine afflige des centaines de millions d’individus. Les banques alimentaires ne suffisent pas à nourrir le nombre de familles dans le besoin même dans les pays industrialisés. Les multinationales imposent des conditions extrêmement désavantageuses aux agriculteurs avec lesquelles elles font affaires afin de partager le moins possible leurs profits. La liste pourrait encore s’allonger...

L’ensemble des problèmes liés au système alimentaire ne se retrouve pas seulement dans la production des aliments : bon nombre d’enjeux se situe au niveau de la fixation des prix, de la distribution et de la consommation des aliments. McWilliams (2010) affirme qu’afin d’être économiquement rentables et de se positionner dans un segment du marché où la vente des aliments est plus régulière et pr visibile, certains agriculteurs doivent prendre la difficile décision d’accroitre leur production. Les plus petits producteurs dépendent souvent de la vente directe, qui peut être efficace pour garder une bonne portion

des profits, mais ne les assure pas de liquider tous leurs produits. La logistique peut être coûteuse en temps et en argent. En accroissant leur production, les agriculteurs peuvent trouver une clientèle plus fiable (restaurants, épiceries, institutions, etc.) qui, de son côté, a besoin d'un approvisionnement régulier pour sa propre clientèle. Afin de fournir à ce type de demande, plusieurs agriculteurs peuvent combiner leurs ressources à celles de leurs pairs. D'autres producteurs, désirant demeurer indépendants peuvent s'endetter ou encore faire des partenariats avec des entreprises de machinerie agricoles ou encore des semencières multinationales pour croître. Le producteur en ressort rarement gagnant; la nature et le consommateur non plus.

1.3.2 Divisions de plus en plus profondes au sein de la société

Défini par Mudde (2004) comme : « une idéologie, qui en définitive considère la société comme divisée en deux groupes homogènes et antagonistes, 'le peuple pur' contre 'l'élite corrompue' (p. 543) », le populisme est en hausse dans le monde. Selon Dassonneville (2018), entre 1990 et 2017, le pourcentage de voix octroyées à des représentants de partis populistes a augmenté pour passer de 5% à 17%. Le peuple, présenté comme un bloc homogène, et occupant une place centrale dans les partis populistes (Rooduijn, 2014), se lasse d'un système qu'il perçoit avantager les riches au détriment des travailleurs – population qui est tenue à l'écart d'un véritable partage de richesse et dont les revendications ne sont pas écoutées.

Que les partis populistes soient de gauche ou de droite, il est vrai qu'on peut observer une déconnexion certaine entre le « peuple pur » et l'élite économique. On n'a qu'à penser aux « gated communities », dans plusieurs pays du monde, ou même à l'urbanisme de villes où certaines routes ou voies ferrées agissent comme des enclaves pour isoler des quartiers. Par exemple, à Montréal, on trouve une clôture entre Ville Mont-Royal et Parc Extension.

Dans un contexte de tensions grandissantes, n'est-il pas approprié de se demander comment, à l'aide d'une problématique concrète, des individus peuvent aller au-delà de leur zone de confort pour l'atteinte d'un objectif commun les dépassant individuellement? En début de parcours de thèse, la diminution de la disparité des opportunités nutritionnelles m'apparaissait comme une priorité absolue. Cependant, par la suite, ma

recherche et mes lectures m'ont fait prendre conscience que les causes sous-jacentes au processus d'exclusion sociale, de même que la difficulté d'intégrer les groupes majoritaires pour les individus fragilisés ne sont pas que des éléments statiques, mais sont au contraire extrêmement dynamiques dans la société. La compréhension de ces éléments devient un contenu beaucoup plus substantiel dans la recherche, et le contexte de la sécurité alimentaire, qui demeure une préoccupation importante pour moi, agit comme une forme de prétexte et d'exemple pratique de contexte où la désaffiliation peut s'exercer.

1.3.3 La désirabilité de l'inclusion sociale

J'aimerais terminer cette section portant sur les intentions de la recherche sur une note un peu plus philosophique traitant de la désirabilité de l'inclusion sociale. La compréhension de la désirabilité de l'inclusion sociale peut augmenter la motivation organisationnelle à mettre en place des mesures efficaces pour ajuster ses pratiques en lien avec l'inclusion sociale. Afin de faciliter cette compréhension, je présenterai des écrits de Durkheim, qui explique l'importance de bien agir.

Il ne suffit pas de déclarer qu'il est souhaitable de pratiquer l'inclusion sociale pour que celle-ci soit perçue comme étant désirable et pour que la société décide de changer ses actions pour y adhérer. Dans *Détermination du fait moral* (1906), Durkheim indique déjà que :

« [...] la notion du devoir n'épuise pas la notion du moral. Il est impossible que nous accomplissions un acte uniquement parce qu'il nous est commandé, et abstraction faite de son contenu. Pour que nous puissions nous en faire l'agent, il faut qu'il intéresse, en quelque mesure, notre sensibilité, qu'il nous apparaisse, sous quelque rapport, comme désirable. L'obligation ou le devoir n'exprime donc qu'un des aspects, et un aspect abstrait du moral. Une désirabilité est un autre caractère, non moins essentiel que le premier. » (p. 52)

Durkheim présente deux aspects de la morale : l'aspect objectif et l'aspect subjectif. L'aspect objectif touche la société, qui est considérée comme « une personnalité qualitativement différente des personnalités individuelles qui la composent. La morale commence donc là où commence l'attachement à un groupe, quel qu'il soit » (p. 54). Ainsi, la morale objective est définie pour faciliter le vivre-ensemble d'une société et est renforcée par la loi. Il faut toutefois toujours garder en tête que la morale objective n'a

pas toujours raison et peut évoluer en fonction des époques. À titre d'exemple, l'esclavagisme et la ségrégation étaient autrefois légaux. Les femmes étaient considérées comme des êtres inférieurs et n'étaient pas autorisées à voter. De nombreuses injustices ont encore lieu malgré une amélioration générale des droits. La morale et la justice ne peuvent pas être tenues pour acquises : en fonction des contextes politiques, des droits peuvent être retirés à tous moments, spécialement aux individus les plus marginalisés et vulnérables (Nussbaum, 2012). Bien que la loi interdise la discrimination, elle n'est pas encore en mesure de forcer l'inclusion.

La morale subjective, quant à elle, appartient à un individu et est influencée par son milieu, son éducation et son vécu. L'individu met en pratique une morale en fonction de sa compréhension du monde et c'est celle-ci qui fera en sorte que l'individu priorisera certains comportements au détriment d'autres et qu'il se comportera mieux en société qu'à la maison, ou vice-versa. Chacun peut posséder en lui une forme de « daltonisme moral » (p. 68), avec des angles morts et un enthousiasme divergeant par rapport à la nécessité de faire son devoir. Notons que prêter énormément attention à la morale subjective met une grande responsabilité sur les épaules de l'individu. De plus, selon Durkheim, il peut être dangereux de ne se fier qu'aux consciences personnelles étant donné que celles-ci varient énormément, et qu'en chacun de nous se trouve le potentiel d'ignorer entièrement certaines choses essentielles aux yeux des autres, et ce, parfois même en pleine connaissance de cause. Je vais donc me pencher sur la morale objective puisqu'il est après tout question du vivre-ensemble et des règles régies par la société. Si l'on veut qu'une organisation soit inclusive, on doit comprendre comment mettre la morale objective au service de l'inclusion sociale.

Selon Durkheim, on peut tenter de comprendre et connaître la réalité. En ce qui a trait à la morale, cela reviendrait à se demander « ...à quelles caractéristiques peut-on reconnaître et distinguer les faits moraux? » (p. 58) Il faut d'abord différencier les règles morales des autres types de règles et cela se fait grâce à l'établissement de cause à effet synthétique entre l'acte et la sanction. Durkheim donne l'exemple du fait de briser une règle d'hygiène, qui peut entraîner la maladie. La conséquence est directe et intrinsèque à l'acte du manque d'hygiène. Par contre, tuer un individu requiert l'intervention de la société et la conséquence est donc synthétique, construite par le monde extérieur, la

société, qui détermine au préalable qu'il n'est pas bien de tuer. Les règles morales sont déterminées par le devoir, comme l'indique Kant, mais Durkheim tient à rajouter le point essentiel qu'un devoir sans motivation ne peut pas tenir la route bien longtemps. C'est la désirabilité qui fera en sorte qu'un devoir, prescrit par une société, pourra perdurer chez l'individu, sinon celui-ci a l'impression de se faire violence à lui-même. Durkheim argumente donc que c'est l'eudémonisme qui motive l'individu, c'est-à-dire que le but de l'action de celui-ci est le bonheur, et que s'il remplit son devoir, c'est pour être heureux – parce qu'il sait que son devoir contribue au bien pour la société.

Durkheim argumente que si l'individu exerce une action – aussi héroïque soit-elle – simplement pour sa sécurité, il n'est pas tant question de morale que de préservation de soi-même. Si un individu contribue à son éducation afin de briller, il ne le fait pas pour des raisons morales. Toutefois, s'il le fait de manière à mieux vivre en société et à être un adjuvant pour sa communauté, son éducation est faite de manière morale. Les intérêts personnels de l'individu sont moins importants que l'intérêt de la collectivité, et c'est à travers le don de soi et de ses qualités personnelles envers la société que l'on retrouve la vraie morale. La morale n'a pas qu'à être altruiste; l'individu a, lui aussi, droit aux avantages collectifs que son action entraîne.

L'action doit être intentionnelle pour être morale, et elle doit être désintéressée et servir à remplir une cause plus grande que soi-même. C'est pour cela qu'elle commence en groupe : un individu seul peut difficilement accomplir des actions allant au-delà de ses intérêts personnels. Durkheim mentionne que :

« [...] tant qu'autrui participe à la vie du groupe, et tant qu'il est membre de la collectivité à laquelle nous sommes attachés, il prend à nos yeux quelque chose de la même dignité et nous sommes enclins à l'aimer et à le vouloir. Tenir à la société, c'est [...] tenir à l'idéal social; or il y a un peu de cet idéal en chacun de nous [...]. L'attachement au groupe implique donc d'une manière indirecte, mais nécessaire, l'attachement aux individus, et quand l'idéal de la société est une forme particulière de l'idéal humain, quand le type du citoyen se confond en grande partie avec le type générique de l'homme, c'est à l'homme en tant qu'homme que nous nous trouvons attachés. Voilà ce qui explique le caractère moral qui est attribué aux sentiments de sympathie interindividuelle et aux actes qu'ils inspirent. Ce n'est pas qu'ils constituent par eux-mêmes des éléments intrinsèques du tempérament moral; mais ils sont assez étroitement – quoiqu'indirectement – liés aux dispositions morales les plus essentielles pour que leur absence puisse être, non sans raison, considérée comme l'indice très probable d'une moindre moralité. Quand on aime sa patrie, quand on aime l'humanité, on ne peut pas voir la souffrance de ses compagnons sans

souffrir soi-même et sans éprouver le besoin d'y porter remède. » (p. 72).

Durkheim le dit lui-même : on agit de manière morale par amour, parce qu'on veut partager la dignité à laquelle on considère avoir droit aux membres du groupe auquel on appartient. Il est désirable de pratiquer l'inclusion sociale au sein des IÉ parce qu'il s'agit de la chose morale et digne à faire.

Donc, afin d'étendre les actes moraux et de faire en sorte qu'un groupe devienne plus inclusif et propage ses actions morales à autrui, il faudrait trouver les traits communs partagés par des individus que l'on tente d'inclure et par le groupe, afin de montrer que ceux-ci méritent d'être considérés comme des semblables. Le défi sera alors de ne pas procéder de la sorte avec ignorance et aveuglement, et la recension des écrits s'affaira à démontrer comment y arriver.

En partageant des actes moraux, les individus poursuivent la tradition de la construction de civilisations, qui sont le résultat de forces sociales mises ensemble ainsi que de mise en pratique de règles morales. Ainsi, l'inclusion sociale doit être pratiquée parce que tous les humains sont égaux et partagent une humanité commune.

1.4 Question et sous-questions de recherche

Cette thèse s'adresse d'abord à des gestionnaires désirant incorporer dans leur IÉ des meilleures pratiques en termes d'inclusion sociale, une inclusion permettant à tous les individus, peu importe leur provenance sociodémographique, de bénéficier des avantages de l'écoalimentation.

Afin de permettre aux gestionnaires de parvenir à ces meilleures pratiques, la thèse présentera quelles sont les barrières à l'entrée d'une IÉ plus inclusive. L'objectif de l'acquisition de ces connaissances est de faciliter la création de lieux inclusifs et propices à la pratique d'une mixité sociale saine. Tel que présenté précédemment, la mixité sociale vient joindre des individus de classes différentes, dont certains sont des désaffiliés. Toujours en remontant cette logique, il faut découvrir *quelles sont les barrières théoriques et pratiques à l'inclusion sociale au sein des IÉ* – la question de recherche – en découvrant les raisons sous-tendant celle-ci, des raisons expliquant le rejet des IÉ par les classes modeste et populaire, et l'exclusion subie par les plus pauvres. La première sous-question

de recherche devient donc : « *Pourquoi les plus démunis ne parviennent-ils pas à profiter des services des IÉ ou ne se sentent-ils pas interpellés par elles?* ». C'est en obtenant une réponse à ces questions que je réussirai à obtenir les premières pistes de solutions visant à rendre une IÉ plus attrayante et accessible pour les individus désaffiliés ou à risque de le devenir.

Le travail ne s'arrête toutefois pas là. Tel que mentionné plus tôt, Castel (1994) considère que la meilleure manière de combattre la désaffiliation et de permettre l'inclusion est l'insertion professionnelle. Pour ce faire, il doit être possible de rendre la culture organisationnelle inclusive tant pour les employés que pour le public. Ainsi, l'IÉ possède la responsabilité non seulement de lever les barrières pour la clientèle, à l'externe, mais également pour la participation des individus désaffiliés, à l'interne. Ce sont écrits répondant à la deuxième sous-question de recherche qui m'aideront à trouver des idées pour le design organisationnel d'une IÉ étant inclusive afin de nourrir le terrain de la recherche : « *Comment une IÉ, à l'interne, peut-elle être inclusive socialement et offrir un espace commun favorable pour le tissage de liens entre des individus de profils différents ?* ». En répondant à cette deuxième sous-question de recherche, j'éviterai de faire reposer le poids entier de l'inclusion sociale sur les individus exclus, comme cela est souvent fait; au contraire, je désire proposer des solutions proactives portées par les organisations elles-mêmes et par les groupes dominants en faisant déjà partie. Bien que cet aspect ne transparaisse pas tant jusqu'à présent, je mettrai fortement de l'avant l'importance pour l'organisation de tenir compte de son environnement d'affaires; sans ces critères, elle ne peut pas survivre et remplir sa mission. Contrairement à certaines entreprises, qui utilisent le discours social comme un élément utilitariste leur servant à maximiser leur performance financière (Gond et Igalens, 2010), je démontrerai plutôt que le design organisationnel et le management sont des outils pouvant véritablement être mis au service d'une cause sociale.

Dans le chapitre suivant, je présente ce que les écrits scientifiques offrent comme réponses en classifiant les informations en deux grandes catégories : les informations liées à la première sous-question de recherche et celles davantage en lien avec la deuxième question de recherche.

Chapitre 2

Recension des écrits

Tel que mentionné à la fin du chapitre précédent, la recension des écrits s'effectue en deux temps. D'abord, je répondrai à la première sous-question de recherche en rassemblant ce que les écrits scientifiques exposent afin d'expliquer pourquoi un individu désaffilié ne se sent pas interpellé par les IÉ ou ne parvient pas à y accéder. Ceci permettra de mieux comprendre le point de vue de l'individu en fonction de sa réalité – réalité partant de sa personne et s'élargissant jusqu'au lien entre lui et la société. La deuxième portion de la recension des écrits sera centrée autour de la deuxième question de recherche et présentera plutôt le point de vue organisationnel et celui de la clientèle habituelle des IÉ; elle présentera comment les IÉ et les individus des classes dominantes peuvent remettre en question leurs pratiques et se transformer afin d'être plus inclusifs. Chaque section sera précédée d'un tableau synthèse à l'intérieur duquel une première colonne présentera un résumé des écrits recensés et une seconde colonne présentera des hypothèses d'actions à prendre sur la base des écrits visant à résoudre la situation décrite dans la première colonne.

Afin de faire le lien avec la terminologie présentée dans la problématique, dans la première partie de la recension des écrits, je parlerai surtout de prévention du processus de désaffiliation puisque je mettrai l'accent sur le parcours des individus désaffiliés. Dans la seconde partie de la recension des écrits, puisqu'il sera question du point de vue des IÉ et des groupes dominants y prenant déjà part, je parlerai plutôt d'insertion, d'inclusion et d'intégration sociales car l'action doit émaner du groupe majoritaire étant en position de stabilité. Le fait d'*insérer*, d'*inclure* et d'*intégrer* représente ainsi des actions prises en charge par le groupe cherchant à contrecarrer l'exclusion.

Le schéma se situant à la page suivante a pour objectif d'aider le lecteur à mieux s'orienter dans l'ensemble de la recension des écrits et à comprendre les liens entre les divers thèmes présentés, De plus, afin d'établir une ligne directrice claire, chaque section sera précédée d'un tableau résumant les écrits présentés.

2.1 Première sous-question de recherche : raisons derrière la disparité des opportunités nutritionnelles

Les écrits scientifiques offrent des pistes de réponses expliquant pourquoi les IÉ excluent les classes les plus précaires et rebutent les classes populaires et modestes. Dans cette section, je diviserai les réponses en trois catégories : les pistes de réponses centrées sur l'acteur, celles liant l'acteur et le système et celles touchant à l'ensemble du système. Les réponses se centreront donc d'abord sur l'individu avant de s'étendre à une perspective plus holistique.

2.1.1 Pistes de réponses centrées sur l'individu

Dans cette section, je recenserai les causes individuelles expliquant pourquoi les plus démunis ne bénéficient pas des IÉ. Il y sera question de raisons pouvant entraver l'accès à une bonne alimentation : je pars en effet du postulat expliqué dans la problématique que les IÉ peuvent contribuer à assurer la sécurité alimentaire des individus. Je classerai les réponses des écrits scientifiques de cette section en fonction du goût des aliments, du processus de choix alimentaire, ainsi que de la pauvreté monétaire, sociale et culturelle.

Tableau 3. Synthèse des pistes de réponses centrées sur l'individu

Phénomène lié à l'exclusion	Piste de solution émanant de la théorie – À valider dans la pratique
<i>Les goûts et habitudes alimentaires</i> , au sein des classes sociales exclues, ne prédisposent pas forcément celles-ci à être intéressées par les IÉ ou à vouloir y adhérer.	L'adhésion aux IÉ pourrait passer par la femme qui, dans les groupes susceptibles d'être exclus des IÉ, est la personne étant principalement responsable des repas.
<i>Le passé, les influences subies et les convictions personnelles</i> empêchent les individus d'adhérer aux IÉ.	Les IÉ doivent analyser le parcours de vie des individus exclus et tenter de trouver une tendance commune à inclure dans leurs activités. Ils peuvent aussi offrir des produits étant familiers pour les exclus.
<i>La pauvreté matérielle, qu'elle soit relative ou absolue</i> , présente un frein de taille à la participation aux IÉ.	Il faudrait instaurer des mesures visant à augmenter le pouvoir d'achat des personnes en situation de pauvreté, par exemple en mettant sur pied des dépanneurs santé, de petites épiceries de quartier culturellement adaptées dont les prix seraient plus bas que ceux des supermarchés, ou encore des marchés publics subventionnés. De manière plus large, l'augmentation du salaire minimum et l'accès facilité à des logements abordables et à des services de garde subventionnés peuvent contribuer à réduire les dépenses et augmenter les revenus.
<i>La pauvreté sociale via l'isolement et un manque de soutien pour accéder aux aliments</i> nuit aux bonnes habitudes alimentaires et entraîne, dans plusieurs cas, une consommation alimentaire pouvant être nuisible à la santé.	Une IÉ brisant l'isolement, prônant la communication et instaurant un réseau de soutien aurait de bonnes chances d'inclure beaucoup plus d'individus.

La pauvreté sociale via la mobilité réduite constitue une barrière à l'accès aux aliments sains, même lorsque la personne handicapée possède des moyens financiers suffisants.

La pauvreté sociale via le manque d'information met en jeu l'accessibilité des IÉ : plusieurs individus ne savent pas ce que sont des timbres alimentaires, des marchés publics, et encore moins ce que sont des IÉ.

La pauvreté sociale via l'éloignement constitue un problème supplémentaire pour l'accessibilité aux IÉ ou aux sources d'approvisionnement alimentaire.

La pauvreté culturelle s'apparente au goût et aux habitudes alimentaires : les individus possèdent un bagage d'éducation, de connaissances et de capacités leur permettant ou non d'adhérer aux IÉ.

Les habitudes étant ancrées solidement chez des individus compliquent l'adhésion à de nouvelles habitudes en lien avec l'alimentation, spécialement chez les personnes âgées.

Le bouleversement des habitudes de vie via l'immigration peut compliquer l'adhésion aux IÉ puisque les individus sont dépassés par les options étant présentées à eux.

Le côté introverti d'un individu peut limiter son désir de prendre part aux IÉ, qui sont reconnues pour être des lieux très sociaux.

Le faible capital social (perspective de Putnam) indique que la société est maintenant individualiste et que les individus n'ont plus le même attrait qu'ils auraient pu avoir, à l'époque, lorsque les liens sociaux étaient tissés plus serrés, pour les initiatives communautaires. La participation des femmes au monde du travail, les déménagements répétés, les divorces et l'engagement plus superficiel, notamment au sein des entreprises, de même que l'augmentation des loisirs individuels, notamment dans Internet, rendent les IÉ et l'univers qu'elles représentent beaucoup moins attrayant.

Parfois, rien ne fait l'affaire, et certaines personnes refusent tout simplement de prendre part aux IÉ.

Une IÉ offrant un réseau de soutien pour la livraison d'aliments pourrait aider les personnes à mobilité réduite.

Il faudrait multiplier les sources d'information et transmettre celle-ci à travers les écoles, la publicité traditionnelle et la publicité digitale.

Comme pour la pauvreté matérielle, la présence de dépanneurs santé, de petites épiceries de quartier ou de marchés publics subventionnés pourrait augmenter la proximité avec des produits alimentaires frais. Des services de navettes et de transport en commun fiables et dont les horaires sont bien diffusés pourraient également contribuer à l'accessibilité.

Une IÉ désirant inclure un plus grand nombre d'individus doit permettre l'autonomisation des individus qu'elle souhaite servir.

Tout comme cela est le cas pour briser l'isolement, il peut être utile de communiquer de manière prévisible et soutenue avec les personnes que l'on cherche à inclure à l'IÉ, et on doit comprendre d'où proviennent les « fausses » croyances alimentaires que l'on cherche à modifier.

L'éducation via les enfants des immigrants peut être une piste de solution, de même que la mise de l'avant des épiceries ethniques dans les quartiers.

Les IÉ ne doivent pas forcer artificiellement les liens et tenter à tout prix d'entraîner une discussion avec les gens les fréquentant. Certaines personnes introverties doivent être approchées graduellement et d'autres ne voudront jamais être approchées, tout simplement. La communication avec eux doit être adaptée et plus douce.

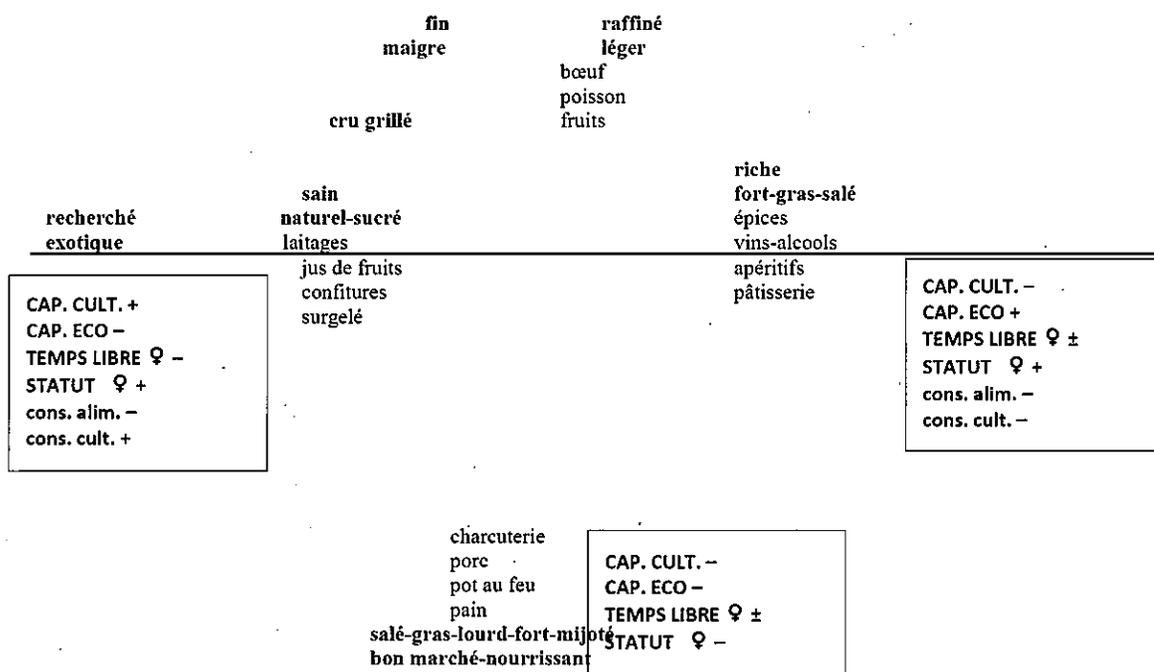
Afin de pallier à l'effritement social, Putnam suggère la création de réseaux horizontaux et l'évitement de hiérarchie de même que le transfert de la présence de certaines organisations en ligne plutôt que dans le monde physique. Enfin, il suggère de ne pas idéaliser l'entraide communautaire comme étant purement altruiste, et suggère l'établissement d'un urbanisme réfléchi et modernisé pour permettre les rassemblements à différentes échelles.

Il serait assurément possible de trouver les raisons profondes du refus de certains individus de prendre part aux IÉ, mais parfois, trop de temps et de moyens sont nécessaires pour inclure une seule personne, et l'attention devrait être portée sur les plus gros groupes désaffiliés pouvant être intégrés. Le temps et la renommée des IÉ peuvent parfois faire leur œuvre et les individus pourraient éventuellement changer d'idée et joindre la parade. Sinon, parfois, il vaut mieux tout simplement laisser tranquilles les individus les plus farouches et accepter qu'on ne puisse pas aider tout le monde.

2.1.1.1 Le goût des aliments : une affaire de classes sociales

Selon Bourdieu (1979), le goût des aliments est une affaire de classes et d'habitudes; il serait possible de deviner la classe d'un individu en fonction de la description de ses goûts alimentaires. Le graphique ci-dessous décrit des groupes d'individus appartenant à trois classes différentes : les professeurs (carré de gauche), les professions libérales (carré de droite) ainsi que les industriels et gros commerçants (carré du bas). Le groupe des professeurs est considéré posséder un grand capital culturel, mais un capital économique moins élevé. Les femmes y ont moins de temps libres et se perçoivent comme étant importantes dans la famille et la société. Les professions libérales ont peu de capital culturel, mais beaucoup d'argent. Les femmes ont plus de temps libre que dans le groupe précédent et elles perçoivent aussi avoir un rôle important. Le groupe des industriels et gros commerçants est pauvre culturellement et économiquement. Les femmes consacrent plus de temps à l'alimentation et s'y considèrent traditionnellement comme étant complémentaires à leur mari plutôt qu'en position d'indépendance.

Figure 5. L'espace des consommations alimentaires



Source : Bourdieu, P. (1979), p. 209.

Dans la problématique, j'ai présenté un article de Régnier (2009), qui dépeignait l'adhésion de diverses classes aux normes alimentaires. La culture alimentaire promue par les IÉ correspond beaucoup à celle des classes possédant un capital économique et culturel élevés, et ce tableau de Bourdieu (1979), bien que datant de 1979, correspond sommairement toujours à une réalité présentée en 2009. Ces deux classifications peuvent expliquer pourquoi les plus démunis ne profitent pas des IÉ : pour Régnier (2009), les plus démunis n'adhèrent pas aux normes alimentaires par contestation ; pour Bourdieu, les IÉ apparaissent tout simplement comme étant peu attrayantes pour une question de goût. Selon Bourdieu (1979), les classes développent des goûts différents en fonction du capital qu'elles possèdent. Les classes possédant un capital économique élevé se font pour devoir d'être raffinées, car « l'abolition des freins économiques s'accompagne du renforcement des censures sociales qui interdisent la grossièreté et la grosseur au profit de la distinction et de la minceur » (Bourdieu, 1979 : p. 207). Les classes possédant un fort capital culturel véhiculent des valeurs de santé et de légèreté, dans leur alimentation, par opposition à celles des classes populaires, qui préfèrent des repas d'abondance, où l'individu est libre de se servir comme il l'entend. Pour les plus pauvres, il ne faut pas se priver : il faut bien manger, et sans se gêner à table avec des manières inutilement gracieuses. Pour les plus riches, il faut au contraire maintenir une bonne image corporelle, manger avec retenue et bonnes manières et consommer une nourriture faible en calories.

Le rôle de la femme joue pour beaucoup dans la transmission du capital culturel lié à l'alimentation. Dans les classes dominantes, la femme a une meilleure connaissance de sa valeur sur le marché et elle n'a pas beaucoup de temps libre ; elle remet donc en question le rôle traditionnel de la femme dans la famille. Au contraire, dans les classes possédant moins de capital, la femme passe traditionnellement beaucoup de temps dans la cuisine à faire des plats à sa famille et elle est perçue comme ayant un rôle complémentaire à celui dévolu à l'homme.

2.1.1.2 La prise de décision alimentaire de l'individu

Afin d'ajuster correctement le système alimentaire au groupe auquel on tente de donner davantage de pouvoir, il est utile de comprendre en profondeur le processus décisionnel et les motivations derrière son alimentation. Sobal et Bisogni (2009) présentent un modèle

de processus de prise de décisions alimentaire (*Food choice process model*), qui adopte une perspective constructiviste de la définition sociale. Afin de parvenir à cette perspective, les chercheurs mobilisent les expertises de nutritionnistes et de chercheurs en sciences sociales de plusieurs disciplines.

Selon Sobal et Bisogni (2009), trois grandes forces décisionnelles en interaction les unes avec les autres sont à l'œuvre à l'intérieur de chaque personne : le passé, les influences subies et les convictions personnelles; elles déterminent comment l'individu acquerra les aliments qu'il consommera, comment il les préparera, les servira, les entreposera ou les donnera.

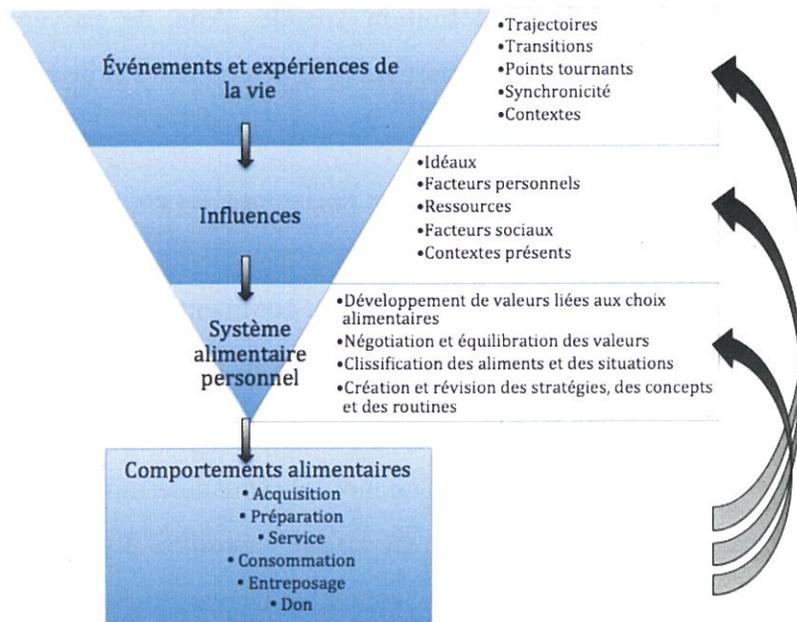
Les événements passés et l'expérience de vie d'un individu sont déterminants : ils incluent sa provenance, son parcours, son environnement macro, sa culture à grande échelle, la synchronicité des événements de sa vie et les contextes de vie (guerre, paix, famines, abondance, etc.) dans lesquels il vit.

Les influences représentent l'échelle intermédiaire des forces décisionnelles. Elles sont exercées par la culture locale et familiale et correspondent aux apprentissages ayant été partagés parce que considérés comme faisant partie d'une alimentation acceptable, souhaitable, saine, etc. L'individu intègre quelles sont les ressources auxquelles il a accès – incluant les ressources monétaires – devient un bon cuisinier (ou pas) et prend conscience des idéaux à atteindre dans son groupe de référence.

Enfin, le système alimentaire personnel est le dernier groupe de forces décisionnelles. Il met en lumière l'intériorité de l'individu, ses goûts personnels, la connotation qu'il attache aux aliments, son adhésion ou son rejet des valeurs alimentaires véhiculées par son groupe d'appartenance, sa manière d'adapter ceux-ci à sa vie et, finalement, ses stratégies pour simplifier sa consommation alimentaire.

Si les IÉ ne correspondent pas au goût de l'individu, cela peut être parce qu'elles n'ont pas été incorporées dans les événements passés de sa vie, dans ses influences ou dans son système alimentaire personnel. Les sections suivantes présentent beaucoup d'éléments d'influence provenant de l'échelle intermédiaire des forces décisionnelles.

Figure 6. Modèle de processus de choix alimentaire



Source : Adapté de Sobal, J. et Bisogni, C. A. (2009), p. 41.

2.1.1.3 Pauvreté matérielle

La pauvreté matérielle est la première raison d'exclusion sociale des IÉ : comme nous le rappelait Suschnigg (2012) dans la problématique, sans argent, il est difficile de satisfaire des besoins de base. Apparicio, Séguin et Leloup (2007) nous présentent les deux types de pauvreté largement reconnus : la pauvreté absolue et la pauvreté relative.

La pauvreté absolue est celle décrivant l'incapacité de remplir les besoins de base les plus cruciaux : ceux du logement, de l'alimentation et des besoins physiques. Cette pauvreté est liée à un manque d'argent et représente une grande entrave à la subsistance de l'individu.

Le deuxième type de pauvreté recensée par Apparicio, Séguin et Leloup (2007) est la pauvreté relative. Cette catégorisation a émergé pour donner suite à la formulation de critiques émises par rapport à la première.

« La pauvreté [relative] n'est pas définie ici dans l'absolu, mais par rapport aux conditions de vie moyennes dans une société donnée (Strobel 1996; Séguin et Termote 1997). Elle renvoie à la notion de privation. La variable de faible revenu, telle qu'elle a été élaborée par Statistique Canada, s'inscrit dans cette dernière approche. En effet, cette variable permet d'estimer le nombre de ménages qui

doivent consacrer une part nettement plus grande que la moyenne des ménages canadiens de même type pour répondre aux besoins de base de leurs membres que sont le logement, l'alimentation et l'habillement. Il s'agit donc d'une mesure de privation relative traduisant en fait une insuffisance de revenu qui restreint la capacité des ménages pauvres dans la consommation d'autres biens ou services que ceux jugés essentiels. » (Apparicio, Séguin et Leloup, 2007; p. 414).

La table de concertation sur la faim et le développement social de l'Outaouais (TCFDSO) décrit l'effet que peut avoir la pauvreté relative sur l'alimentation. Selon elle, c'est ce poste budgétaire qui est le premier à écopier d'une augmentation imprévue des frais fixes (incluant le logement, l'électricité, Internet, le téléphone) ou essentiels, mais variables (les vêtements, le transport et autres). Toujours selon la TCFDSO, « le poste budgétaire dédié à l'alimentation est la partie la plus élastique du budget des personnes et des ménages à faibles revenus. [...] De plus, comme les ménages à faibles revenus n'ont pas d'épargne ou en ont peu, la capacité de faire face aux chocs budgétaires est généralement faible. (TCFDSO, 2017; p. 51)

Les moyens financiers que possèdent les individus ne sont toutefois pas les seuls à être pris en compte dans les définitions de la pauvreté. Comme le rapporte Centraide du Grand Montréal (2010), on peut aussi entendre « par situation de pauvreté le fait de ne pas avoir les ressources nécessaires pour accéder à des conditions de vie qui permettent non seulement de satisfaire les besoins essentiels, mais également de participer pleinement à la société » (p. 6). La pauvreté serait donc un manque de ressources financières, certes, mais aussi de ressources techniques rendant incapable de remplir pleinement un rôle social. Dans la même veine, Townsend (1993, cité dans Strobel, 1996), affirme que les pauvres seraient ceux :

« ...qui ne peuvent obtenir [...] les conditions de vie — alimentation, commodités et services — leur permettant de remplir les rôles, de participer aux relations sociales et de suivre le comportement courant qui est attendu d'eux dans la société à laquelle ils appartiennent. S'ils n'ont pas ou se voient refuser les ressources permettant d'accéder à ces conditions de vie et par conséquent, de participer pleinement à la société, alors on peut les considérer comme étant dans la pauvreté. » (Townsend, 1993 : p. 36, cité dans Strobel, 1993)

La pauvreté matérielle touche notamment les enfants, les familles monoparentales, les femmes, les individus seuls, les personnes âgées, les Premières Nations – et leurs enfants

– les individus possédant un handicap, les immigrants récents et les minorités visibles et, enfin, les travailleurs à faibles revenus (Collin et Jensen, 2009).

La pauvreté a un rôle direct sur la santé des ménages. Vozoris et Tarasuk (2003) rapportent que les individus vivant dans des ménages où la nourriture est insuffisante à cause de ressources financières restreintes tendent à décrire plus facilement leur état de santé général comme étant mauvais, ou encore comme étant simplement satisfaisant. De plus, ils considèrent plus souvent devoir restreindre leurs activités à cause de leur état de santé en plus d'être plus nombreux à souffrir de multiples conditions chroniques ou de dépression majeure et d'anxiété, ce qui est spécialement problématique puisqu'ils bénéficient proportionnellement de moins de soutien que les individus vivant dans des foyers où la nourriture abonde.

Tait et coll. (2018) démontrent qu'un lien direct existe entre l'insécurité alimentaire et le diabète, notamment puisque les ménages ayant un faible revenu achètent souvent une nourriture moins chère, plus transformée et plus riche en calories, ce qui peut résulter en une prise de poids et un risque accru de maladies chroniques, incluant le diabète de type 2.

La pauvreté peut être concentrée géographiquement. Dans une recherche portant sur la sécurité alimentaire et l'insertion socioprofessionnelle dans le milieu des cuisines collectives, Champagne, Fontan et Klein (2011) parlent de Hochelaga-Maisonneuve, un quartier particulièrement touché par la pauvreté et par un faible accès à la vente de fruits et légumes frais. Ils expliquent que la pauvreté qu'on y rencontre est combinée avec l'isolement, avec 26 % de personnes vivant seules – surtout des personnes âgées – en comparaison avec 18 % sur le reste de l'île de Montréal, et avec la monoparentalité, qu'on retrouve dans 51 % des familles en comparaison avec la moyenne montréalaise de 33 %.

Au-delà de l'idée bien connue d'avoir recours aux banques alimentaires, les écrits scientifiques se font avarés de solutions pour améliorer l'accès stable à une alimentation saine dans un contexte de pauvreté. Larsen et Gilliland (2009) argumentent toutefois que la diminution du prix des produits frais dans les dépanneurs et fruiteries des déserts alimentaires pourrait augmenter le pouvoir d'achat des consommateurs. Or, cette mesure ne suffit pas toujours : selon ces mêmes chercheurs, la mise sur pied de marchés publics

subventionnés dans les déserts alimentaires peut certes avoir pour effet de faire diminuer le prix des aliments grâce à la concurrence, mais malgré des prix artificiellement bas, ces derniers ne réussissent quand même pas souvent à concurrencer les prix des rares supermarchés, même si leurs prix sont gonflés à cause de la rareté. Les populations démunies habitant dans les déserts alimentaires continuent donc de dépenser plus pour leur panier hebdomadaire que les consommateurs ayant accès à des supermarchés plus nombreux.

2.1.1.4 Pauvreté sociale

Je définis la pauvreté sociale en me basant sur la notion sociologique de Bourdieu du capital social. Le *capital social*, tel que présenté par Bourdieu, n'est pas le même que celui décrit par Putnam, qui sera présenté un peu plus loin. Les deux définitions ne sont pas en compétition l'une avec l'autre : il s'agit plutôt d'une forme d'homonymie conceptuel. Le capital social de Bourdieu représente le réseau d'un individu, l'ensemble de ses contacts et relations qui lui donnent un pouvoir et une certaine importance sociale. Le réseau offre un potentiel d'action à l'individu, pouvant de ce fait faciliter la préservation de sa position dans l'espace social (Chauviré et Fontaine, 2003). Il s'agit également de « l'ensemble des relations 'socialement utiles' qui peuvent être mobilisées par les individus ou les groupes dans le cadre de leur trajectoire professionnelle et sociale » (Bonnewitz, 2009 : p. 119). Un faible capital social – ou une pauvreté sociale – touche négativement des personnes dans plusieurs situations, notamment à travers l'isolement, la mobilité réduite, le manque d'information et l'éloignement.

2.1.1.5 Isolement

Tel que mentionné dans la section portant sur la pauvreté matérielle, Champagne, Fontan et Klein (2011) font ressortir un élément clé crucial lié à la pauvreté : la grande majorité des individus en situation de pauvreté vivent l'isolement. Les groupes mentionnés précédemment sont très souvent laissés à eux-mêmes et doivent, sans réseau de soutien, consacrer une importante portion de leurs revenus à des dépenses de base. L'isolement et le faible revenu sont donc des défis majeurs et les initiatives alimentaires locales désirant lutter contre l'exclusion sociale doivent trouver un moyen de s'attaquer à ces problèmes (Champagne, Fontan et Klein, 2011).

L'isolement n'est pas nécessairement un problème seulement à cause de la diminution du pouvoir d'achat qu'il entraîne : il est également responsable de certains changements d'habitudes alimentaires pouvant s'avérer négatifs. Sharifi et coll. (2017) s'intéressent aux femmes enceintes et ont mené une étude afin de déterminer s'il existe une corrélation entre l'isolement social et l'insécurité alimentaire. Les chercheurs ont constaté que les femmes enceintes bénéficiant du meilleur soutien de leur entourage étaient les plus susceptibles d'être protégées contre l'insécurité alimentaire et qu'une éducation de l'entourage pouvait être nécessaire afin d'indiquer de quelles manières fournir un soutien adéquat.

Par ailleurs, plusieurs personnes âgées changent leurs habitudes alimentaires lorsqu'elles sont seules, mangeant plus, moins ou différemment que lorsqu'elles ont de la compagnie, ce qui résulte en carences alimentaires et en problèmes de poids (Yen, 1995). « [L]es personnes âgées en situation d'insécurité alimentaire ont une moins bonne consommation alimentaire, situation nutritionnelle et santé que les aînés dans un contexte de sécurité alimentaire. Il est nécessaire d'assurer le bien-être nutritionnel de toutes les personnes âgées dont la santé et la nutrition sont à risque » (Lee et Frongillo, 2001 : p. 1503).

McClelland, Jayarathne et Bird (2013) affirment que les personnes âgées, parce qu'elles ont véhiculé des habitudes toute leur vie dans des situations parfois difficiles, n'ont plus le même désir ni la même capacité de se transformer. Dans l'optique de favoriser les changements, des programmes tels que le *Eat Smart, Stay Well* (ESSW) et le *Eating Well on a Budget* (EWOB), qui se déroulent sur une durée quelques semaines, permettent aux personnes âgées d'un âge moyen de 75,6 ans de *développer de nouvelles habitudes* grâce à des *séances d'apprentissage et d'activités* (McClelland, Jayarathne et Bird, 2013). Bien que les résultats ne soient pas aussi impressionnants que ceux d'autres programmes suivis par des jeunes, ils sont significatifs compte tenu du public cible. Le programme a aussi le mérite de *briser l'isolement* dans lequel se trouvent les personnes âgées, ce qui, tel que vu précédemment, peut aider celles-ci à retrouver de meilleures habitudes alimentaires. En écoutant les personnes âgées, en comprenant leurs enjeux et en tentant de leur démontrer ponctuellement et humainement comment certains aliments nutritifs peuvent être facilement intégrés à leur routine, les personnes âgées peuvent être autonomisées et ainsi atteindre plus facilement la sécurité alimentaire (Woltil, 2012). De plus, un *réseau*

d'entraide autour de ces personnes, mais aussi autour de toute personne isolée, peu importe son profil démographique, ainsi qu'une *communication* – téléphonique au besoin – régulière pour assurer un suivi alimentaire (Frongillo, Valois et Wolfe, 2003) peuvent s'avérer grandement bénéfiques. Il est possible ici d'induire facilement que ce type de suivi et d'attention peut aussi aider d'autres groupes démunis – comme les personnes immigrantes et les personnes handicapées – à briser leur isolement et atteindre une plus grande sécurité alimentaire.

2.1.1. 6 Mobilité réduite¹²

Il peut être difficile de prendre part à des IÉ à cause d'une mobilité réduite. C'est le cas, en particulier, de certaines personnes âgées. Pour celles d'entre elles n'ayant pas les moyens de se faire aider, cela implique des difficultés non seulement pour accéder aux sources d'approvisionnement en nourriture, mais aussi pour préparer les repas, et cela même avec les moyens financiers nécessaires pour se procurer des aliments de qualité (Woltil, 2012; Chung et coll., 2011).

Tel que souligné dans la section précédente, les individus en situation de handicap vivent souvent en situation de pauvreté. Cela est notamment dû au taux de chômage élevé affectant cette classe de la population (Weathers, 2005, cité dans Huang, Guo et Kim, 2010). Pourtant, Huang, Guo et Kim (2010) démontrent que, comme pour les personnes âgées, même lorsqu'une personne à mobilité réduite possède les moyens financiers pour se procurer les aliments dont elle a besoin, ce sont les services qui lui sont offerts qui sont défectueux ; elle doit donc s'assurer d'avoir un réseau d'entraide solide. En effet, bon nombre de lieux d'approvisionnement en nourriture ne sont pas équipés des infrastructures nécessaires pour accommoder l'emploi d'un fauteuil roulant (Mojtahedi et coll. 2008), ce qui implique une nécessité pour les personnes handicapées physiques d'avoir recours à d'autres personnes pour leur venir en aide. Le réseau d'entraide possède donc la double fonction de briser l'isolement *et* d'aider les individus ayant des difficultés à se déplacer ou à s'alimenter.

¹² Cette section est tirée et adaptée de Nollet, Émilie (2014). « Le casse-tête de la lutte contre l'exclusion sociale dans les marchés publics », communication présentée au 5^{ème} Colloque annuel des étudiant-e-s de cycles supérieurs du CRISES, 31 mars et 1er avril 2014, HEC Montréal

2.1.1.7 Manque d'information¹³

Des recherches ont mis en lumière le fait que la distance ou l'emplacement des IÉ affecte leur accessibilité et la connaissance des lieux. Dans une recherche étudiant un groupe de femmes bénéficiant de timbres alimentaires pour elles-mêmes et leurs enfants (*Special Supplemental Nutrition Program for Women, Infants, and Children – WIC*), Racine, Smith Vaughn et Laditka (2010) ont découvert que les groupes ayant déjà utilisé les timbres alimentaires par le passé sont plus enclins à les utiliser à nouveau et que les personnes ne fréquentant pas les marchés publics, malgré leur possession de timbres alimentaires, expliquent notamment ce fait par le manque de proximité à un marché ou encore le fait de ne pas savoir ce qu'est un marché public ou l'emplacement du marché le plus près.

2.1.1.8 Éloignement

Selon Chen et Yang (2014), la simple proximité des IÉ et de leurs produits est suffisante pour stimuler la consommation de fruits et légumes, spécialement lorsque les informations concernant la présence des lieux de vente sont bien diffusées, entre autres sur les médias sociaux.

Selon Schmit et Gómez (2011), le manque d'accès au transport force souvent l'adoption d'alternatives alimentaires coûteuses et peu nutritives. Avant même de penser au luxe d'avoir à proximité des IÉ, les populations des déserts alimentaires – population étant parmi les plus pauvres – revendiquent le fait d'avoir accès à ce qui est tenu pour acquis par tant d'autres : un supermarché avec les commodités de base (Block et coll., 2012). Baker (2014), aborde la question des déserts alimentaires urbains en critiquant certains systèmes de transports. Elle illustre la gravité de la situation en relatant que certains jeunes des populations défavorisées de Toronto empruntent des raccourcis dangereux en traversant illégalement des voies ferrées afin d'accéder plus rapidement à des lieux d'approvisionnement en nourriture. Ce faisant, ces jeunes économisent jusqu'à deux kilomètres de marche.

¹³ Cette section, de même que les sections « habitudes ancrées » et « bouleversement des habitudes de vie » sont tirées et adaptées de Nollet, Émilie (2014). « Le casse-tête de la lutte contre l'exclusion sociale dans les marchés publics », communication présentée au 5^{ème} Colloque annuel des étudiant-e-s de cycles supérieurs du CRISES, 31 mars et 1^{er} avril 2014, HEC Montréal.

Contrairement à ce qui est dépeint aux États-Unis (Block et coll. 2012) ou à bien d'autres endroits dans le monde (Apparicio, Cloutier, Shaermur, 2007), selon Bertrand et coll. (2013), à Montréal, l'accessibilité géographique à un supermarché ne va pas nécessairement de pair avec le fait de vivre dans un milieu socioéconomique défavorisé. Le lecteur notera, en observant, en Annexe I, la carte illustrant l'accès, à Montréal, aux surfaces de ventes de fruits et légumes frais à l'intérieur d'un rayon de 500 mètres, que certaines des zones les moins bien desservies se retrouvent dans des quartiers aisés. L'impact de l'éloignement n'est cependant pas aussi grand pour ces individus puisque dans la plupart des cas, ceux-ci possèdent un véhicule et peuvent l'utiliser pour les courses.

Toujours selon Bertrand et coll. (2013), ce sont 43,5% des Montréalais qui ont un accès nul ou négligeable à des lieux de ventes de fruits et légumes frais. Ce pourcentage représente une régression de la situation de 1,2% par rapport à la dernière étude, qui avait eu lieu en 2004. Les populations les mieux servies, celles qui ont accès à 850 p² de fruits et légumes frais à une distance de 500 mètres de marche ou moins, ont pour leur part, augmenté de 5,7% pour atteindre 39,2%. Les populations les plus démunies sont toutefois dans une position de vulnérabilité toute particulière puisque leur bonne alimentation est freinée par bien plus que l'emplacement géographique d'un lieu de vente de fruits et légumes frais.

En effet, Apparicio, Cloutier et Shearmur (2007) présentent une carte (en Annexe II) dépeignant avec plus d'exactitude la réalité : ils superposent le niveau de pauvreté relative (*social deprivation*) à la distance avec le ou les supermarchés les plus proches afin de refléter avec plus de précision le niveau d'insécurité alimentaire réel des populations d'un quartier. En tenant compte de ces facteurs, les chercheurs démontrent qu'on ne peut pas mettre sur un pied d'égalité la situation vécue dans l'Ouest de l'Île de Montréal et celle qu'on retrouve dans les quartiers défavorisés de Montréal. Le contexte socio-économique n'est tout simplement pas le même, ni même le mode de vie. C'est ainsi qu'on découvre qu'il ne suffit pas, pour qu'un lieu soit qualifié de « désert alimentaire », de parler uniquement de distance; il faut également tenir compte de l'accessibilité influencée par la pauvreté. Au regard de la superposition de ces données, les quartiers les plus défavorisés méritent bel et bien l'appellation de déserts alimentaires.

La pauvreté et les déserts alimentaires ne se trouvent pas seulement dans les milieux urbains : on les trouve aussi dans les milieux ruraux (Schmit et Gómez, 2011). Schmit et Gómez (2011) proposent l'idée de mettre sur pied des navettes dont le but premier serait de conduire les passagers vers un lieu où effectuer leurs achats de manière à éviter que la population ait à adopter des alternatives peu nutritives et plus coûteuses. Il faut souligner les potentielles difficultés logistiques liées à un service de navettes en milieu rural : les foyers peuvent être disséminés sur de vastes distances ; de plus, comme nous l'avons constaté dans la section précédente, il est essentiel de bien diffuser l'information, sinon il est improbable que le service de navette puisse être connu de tous. En effet, Coveney et O'Dwyer (2009) rapportent que, dans certains lieux où des services de navettes communautaires sont offerts, il peut arriver qu'un flou persiste par rapport aux horaires, ce qui entraîne les bénéficiaires, dans les cas extrêmes, à remettre la fiabilité du service en question et à ne pas l'employer.

2.1.1.9 Pauvreté culturelle

La pauvreté culturelle s'inspire de Bourdieu et de l'un des pans du capital culturel, qui est « l'ensemble des qualifications intellectuelles, soit produites par le système scolaire, soit transmises par la famille [...] à l'état incorporé comme disposition durable du corps » (Bonnewitz, 2009 : p. 119). Par cela, on entend que les individus, grâce à l'éducation et aux connaissances dont ils disposent, agissent ou réagissent en fonction de leurs capacités. Malgré son appellation, la pauvreté culturelle n'est donc pas nécessairement péjorative, car elle pourrait laisser présumer qu'elle s'oppose au capital culturel, qui implique une richesse employée par un groupe pour en dominer un autre. Il n'est pas mauvais de posséder moins de capital culturel, mais pour faciliter les actions du quotidien dans un monde dominé par un certain type de culture, il peut être souhaitable de l'accroître afin de mieux s'y mouvoir... tout en ayant conscience que l'accroissement du capital culturel lié à la culture dominante est une forme de soumission. Cette question est une forme de nœud gordien. Toutefois, un peu plus loin, dans la recension des écrits, l'approche des capacités de Martha Nussbaum (2012) viendra présenter un cadre respectueux permettant l'autonomisation de l'individu et l'accroissement de son capital culturel centré sur son unicité.

2.1.1.10 Habitudes ancrées

Nous avons précédemment parlé de la pauvreté et du manque de mobilité des personnes âgées. Ces éléments ne sont pas les seuls empêchant celles-ci de pouvoir atteindre des ressources alimentaires plus appropriées. Les habitudes alimentaires des personnes âgées – qui servent ici d'exemple parce qu'elles sont un cas particulièrement représentatif d'habitudes ayant été véhiculées tout au long d'une vie – sont davantage le résultat de leur éducation familiale et culturelle au fil des ans et de leurs croyances alimentaires que le résultat d'une éducation alimentaire scientifique (Yen, 1995). En effet, Yen (1995) indique que les preuves scientifiques par rapport à la qualité de certains aliments ne sont pas toujours reconnues par les personnes du troisième âge, et qu'il est plus facile pour elles de poursuivre leurs habitudes que d'être bouleversées dans leurs croyances et habitudes. De plus, toujours selon Yen, certains aliments très nutritifs – par exemple les fèves légumineuses – sont pratiquement mis à l'écart puisqu'ils rappellent une époque de pauvreté. Les aliments considérés comme riches sont ceux étant privilégiés dans la plupart des cas. Un parallèle peut ici être tracé avec Sobal et Bisogni (2009), présentés précédemment, qui affirment que le processus de décision alimentaire est établi en fonction des habitudes, des influences passées et des convictions personnelles.

2.1.1.11 Bouleversement des habitudes de vie

Sercia et Girard (2009) affirment que l'immigration implique un bouleversement complet en soutenant que celle-ci nécessite une réadaptation sur les plans familiaux, sociaux, professionnels, quotidiens, politiques et alimentaires.

Malgré le fait que la majorité des immigrants, à leur arrivée, conserve en grande partie leurs habitudes alimentaires prémigratoires, on note des changements liés au remplacement de certains produits difficiles à trouver, à une plus grande consommation de viande engendrée par sa disponibilité et, enfin, à une visite plus fréquente des chaînes de restaurations rapides puisque celles-ci représentent, aux yeux des nouveaux arrivants, le mode de vie occidental (Sercia et Girard, 2009).

Les enfants jouent un grand rôle dans l'adoption, à la maison, de nouvelles habitudes alimentaires en encourageant leurs parents à essayer de nouveaux plats (Sercia et Girard, 2009). Les choix sont parfois peu éclairés, car entre les occupations, le travail, les efforts

pour joindre les deux bouts et le désir de s'intégrer, on note une prise de poids significative chez les immigrants, tel que l'indique Marie-Philippe Gagnon-Hamelin dans le Courrier du Sud du 10 août 2013.

« Quelques mois après leur arrivée au Québec, les immigrants ont pris du poids et se considèrent en moins bonne santé, selon les données récoltées depuis 2010 par le Laboratoire de recherche sur la santé et l'immigration (LARSI) de l'UQAM auprès de 500 immigrants de Montréal, Longueuil et Brossard. Les chercheurs ont constaté une prise de poids significative de 4 kg (8,75 lb) pour les femmes, un poids que la plupart ne reperdront pas. Les hommes prennent quant à eux 3 kg (6,5 lb), en moyenne. »

À la lumière de cette information, il devient encore plus important d'intégrer les immigrants non seulement en augmentant leur pouvoir d'achat, mais aussi en leur montrant les alternatives saines offertes dans le régime alimentaire de leur nouveau pays.

En ce sens, Apparicio, Cloutier et Shearmur (2007) présentent une piste prometteuse : contrairement à plusieurs autres endroits dans le monde, Montréal compte, à quelques endroits dans ses quartiers défavorisés, de petites épiceries pouvant pallier l'absence de supermarchés et offrant des produits alimentaires culturellement adaptés aux profils sociodémographiques de communautés. Dans certains cas, les produits vendus dans les épiceries locales peuvent être jusqu'à quatre fois moins chers que ceux vendus dans les supermarchés (Cummins et Macyntire, 2002), ce qui facilite beaucoup leur accès.

2.1.1.12 Introversion et extroversion

La recension des écrits tente de présenter tous les outils permettant aux membres d'une communauté de trouver leur compte, d'une façon ou d'une autre, d'être inclus, d'avoir une place... La personnalité de l'individu peut jouer pour beaucoup dans cette situation et les individus introvertis peuvent éprouver de la difficulté à joindre des mouvements communautaires pouvant donner l'impression d'instaurer de manière non organique des relations humaines.

Dans l'éventualité où un individu introverti prendrait part à une discussion au sein d'un petit groupe, notamment dans un contexte de concertation publique pour la mise sur pied d'une IÉ, ou encore dans le cadre d'interactions, qui sont très encouragées dans les IÉ, certaines conditions doivent être remplies pour permettre à la personne introvertie de s'exprimer avec plus d'aise. Selon E. Michael Nussbaum (2002), les extrovertis, de par

leur capacité à communiquer leurs idées plus facilement, n'ont généralement pas peur de la confrontation et il leur arrive de procéder à plusieurs itérations et contradictions au cours d'une même conversation. Il en va autrement des introvertis, qui évitent le conflit, ont beaucoup plus d'inhibition et ont généralement moins confiance en leurs idées. Les introvertis fonctionnent plus facilement dans une atmosphère de discussion collaborative, atmosphère grâce à laquelle ils parviennent généralement à des pistes plus créatives et constructives et cherchent à trouver rapidement des solutions (Nussbaum, E. M., 2002). Une bonne manière d'entendre les introvertis serait donc de poser des règles pour une discussion basée sur le design et la collaboration, où les idées des uns et des autres doivent être valorisées dans les interventions ultérieures, ou encore d'offrir un groupe de discussion aux gens s'identifiant comme étant des introvertis. Une fois l'IE mise sur pied, les interactions ne devraient pas être obligatoires : certaines personnes aiment passer incognito dans un endroit et ne s'ouvrent que très graduellement.

2.1.1.13 Faible capital social : la perspective de Putnam

Tel que présenté dans cette section, le capital social est défini en fonction des écrits de Putnam (1995) et non de ceux de Bourdieu (1980). La définition de Bourdieu viendra un peu plus loin, dans la section où il sera question des pistes de réponses touchant à l'ensemble du système. Tel que présenté par Putnam, le capital social offre une explication aux éléments mentionnés précédemment. Pour Putnam (1995), le capital social est le mortier de la société et il représente l'importance des liens sociaux dans les groupes d'individus. Un faible capital social équivaudrait à une société individualiste.

Le capital social propose l'idée que nos sociétés connaissent une croissance de l'individualisme, ce qui handicape le désir ou l'habileté de prendre part à des initiatives communautaires. Le capital social, dans la même lignée que celle de Putnam (1995), est défini de manière plus concise par Paxton (2002) comme étant d'abord un réseau entre les individus développant entre eux des liens objectifs de confiance et de réciprocité étant émotionnellement positifs. « Tout comme la société civile, le capital social représente l'adhésion libre à des associations, mais il saisit également d'autres caractéristiques importantes comme la confiance subjective en des organisations »¹⁴ (Paxton, 2002 :

¹⁴ Traduction libre de l'auteure.

p. 255).

Raisons sous-jacentes à l'effritement social

Dans son ouvrage *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Putnam (1995) explique la baisse de l'engagement civique dans la société états-unienne, et ce, de quatre façons. Les femmes, qui constituent le mortier de la société, se retrouvent maintenant massivement sur le marché du travail. Alors qu'autrefois, un grand nombre d'associations citoyennes étaient prises en charge par des femmes au foyer, les femmes manquent aujourd'hui de temps et ne peuvent plus prendre le même type d'engagements que les femmes des générations antérieures.

Deuxièmement, les individus déménagent beaucoup plus souvent qu'auparavant. En déménageant, ils perdent leurs repères et s'enracinent beaucoup moins profondément dans leur communauté que le font, par exemple, des propriétaires demeurant 35 ans à la même adresse. Certains quartiers ont un ratio de locataires beaucoup plus élevé que d'autres – ce qui est le cas des quartiers défavorisés. Ainsi, selon la logique de Putnam (1995), il serait normal que le capital social y soit moins élevé.

Troisièmement, les changements démographiques démontrent que les gens mènent un type de vie beaucoup moins engagé que celui des générations précédentes : il y a moins de mariages, les emplois sont plus précaires, le taux de divorce augmente, les petites entreprises sont remplacées par de grosses entreprises dans lesquelles l'individu peut rester presque anonyme, etc. Dans de telles conditions, le capital social s'effrite.

Enfin, alors qu'autrefois, les loisirs entraînaient beaucoup d'activités de groupe, l'évolution technologique fait en sorte qu'aujourd'hui, les gens préfèrent rester dans le confort de leur foyer pour passer leur temps libre. Ils peuvent regarder la télévision, surfer dans Internet, parler à leur famille et leurs amis situés à l'autre bout du monde grâce à des logiciels comme Skype et WhatsApp et vivre dans une bulle sociale les isolant du reste du monde, tout en restant connectés sur leur téléphone intelligent même à l'extérieur de leur foyer. Avec de tels loisirs, il est difficile pour les communautés de se rapprocher.

Solutions proposées pour contrer l'effritement social

Nous avons vu que l'effritement du capital social pouvait constituer l'une des raisons expliquant la faible adhésion aux IÉ auprès des populations démunies. Afin de créer le capital social et de consolider celui-ci, Putnam (1995) propose de *créer des « nœuds horizontaux »* dans les organisations citoyennes et *éviter la hiérarchie*, qui est beaucoup moins productive sur le plan du capital social. Il s'agirait de permettre à chacun, peu importe son milieu, de voir ses idées écoutées, valorisées et mises en pratique – un peu comme cela est suggéré pour les individus introvertis. En fonction du monde d'appartenance de l'organisation (cette portion suivra dans la section sur la théorie sociale des conventions mise de l'avant par Boltanski et Thévenot), cela peut être plus ou moins facilement applicable.

En deuxième lieu, puisque la population est maintenant en grande partie active dans le monde du travail ou dans le monde informatique, Putnam propose de *transposer les organisations citoyennes* au travail ou dans Internet. Il émet des doutes sur la force des liens sociaux créés dans Internet, mais n'oublions pas l'année de publication de l'ouvrage ; depuis 1995, les réseaux sociaux ont pris une importance considérable, et le développement de la réalité virtuelle permet des expériences qui étaient autrefois inimaginables.

Ensuite, Putnam (1995) propose de *ne pas idéaliser l'esprit de communauté traditionnel* des banlieues des années 1950. En effet, les mœurs changeantes de la société actuelle et l'érosion du capital social traditionnel se sont vues accompagnées d'une forte diminution de la discrimination. Il faudrait donc suivre l'évolution et tenter d'y intégrer le capital social plutôt que de tenter de retourner vers le passé, alors que les individus présentant des différences par rapport à un groupe dominant peuvent encore plus facilement se retrouver stigmatisés.

Enfin toujours selon Putnam, il faudrait mieux anticiper *l'impact que peuvent avoir les politiques publiques* sur le capital social. Par exemple, l'adoption de règlements municipaux favorisant un urbanisme réfléchi et proposant la mise de l'avant de nombreux espaces publics peut s'avérer positive. Un exemple de cet urbanisme réfléchi est dépeint dans Woolwich, un quartier plutôt dur du sud-est de Londres, où des groupes d'individus

avaient créé beaucoup de grabuge et détruit des boutiques lors d'émeutes, en 2011. Dès 2012, une firme de marketing a proposé la propagation de murales dépeignant des bébés et très jeunes enfants du quartier puisque la vue des traits de jeunes enfants suscite, chez la plupart des individus, des sourires ainsi que des sentiments protecteurs et positifs. Cette tactique a démontré un succès et a été reproduite (Heath, 2018). Si l'on veut inciter une communauté à se rassembler autour du thème de la saine alimentation locale, il pourrait être pertinent d'effectuer ce type de murales, mais en y ajoutant des bols de salade et les aliments cultivés localement. De la même façon, le mouvement *Incredible Edible*, issu de Todmorden, une petite ville ouvrière du Royaume-Uni, qui était à la recherche d'un second souffle suite à la fermeture d'une usine locale, a permis de réduire le taux de criminalité grâce au simple fait de jardiner sur les terrains de façades des habitations et de rendre les récoltes disponibles pour les passants (Warhurst et Dobson, 2014). Les citoyens, partageant l'intérêt nouveau du jardinage et de l'alimentation, développaient des prétextes pour discuter et créer des liens sociaux, améliorant ainsi le climat de leur communauté, et reproduisant de ce fait des tendances observées dans les jardins communautaires. Cela sera présenté dans la section portant sur les espaces publics neutres et la mixité, en lien avec la deuxième sous-question de recherche.

Dans la section portant sur la pauvreté relative, nous avons vu que celle-ci empêche parfois l'individu de participer pleinement à la société. En lui offrant les ressources nécessaires pour y prendre part, il deviendrait possible de renverser cette tendance. Selon Suschnigg (2012), le véritable moyen de répondre à ce défi serait la capacité d'un État à solidifier son filet social, à hausser de manière substantielle son salaire minimum, à assurer un nombre suffisant de logements abordables et, enfin, à offrir des services de garde subventionnés par l'État pour accroître la présence des femmes sur le marché du travail et amener un revenu supplémentaire dans les ménages. Sans ces mesures, il serait difficile d'atteindre les objectifs d'accès à des aliments sains et sécuritaires pour toute la population.

2.1.1.14 Quand rien n'y fait

Je conclus la portion de la recension des écrits abordant les pistes de solutions centrées sur l'individu en affirmant qu'il peut arriver que certaines personnes n'aient aucune envie

de participer aux IÉ, ou encore qu'elles désirent exprimer leur sociabilité autrement qu'en fréquentant des institutions, aussi inclusives celles-ci soient-elles. Même en ayant toutes les capacités (ce terme, mis de l'avant par Nussbaum, 2012, sera expliqué dans la section portant sur les pistes de réponses liant l'acteur et le système) nécessaires pour prendre une décision mûrement réfléchie, il est possible que les individus prenant celles-ci décident qu'ils ne souhaitent pas adhérer aux IÉ et qu'ils veulent plutôt s'en détacher et faire partie d'autres groupes. Parfois, des individus adoptent tout simplement une idéologie différente. Parle-t-on alors d'exclusion? Les écrits scientifiques ne peuvent pas prévoir toutes les raisons derrière la non-participation à une IÉ et il serait idéaliste ou/et inutile de cibler une adhésion de 100% aux IÉ. Après tout, il n'est aucunement question de créer une nouvelle façon de faire ou de créer une loi. Ainsi, quand certains individus ne désirent pas participer aux IÉ, il peut être bien de simplement les laisser tranquilles : le laisser-vivre est parfois la meilleure attitude à adopter; si les gens désirent un jour adhérer à une IÉ, ils pourront le faire à leur rythme – peut-être *après* que celle-ci soit institutionnalisée; si l'IÉ est bien conçue, les individus plus difficiles à convaincre seront peut-être simplement des clients de type *majorité tardive* ou *retardataires* dans la Courbe de diffusion de l'innovation (Rogers, 2003).

2.1.2 Pistes de réponses liant l'acteur et le système

Cette seconde sous-section de la recension des écrits présente des pistes de réponses liant l'acteur et le système. Bien que ces réponses aient le mérite de replacer l'individu dans un contexte plus global, elles n'expliquent pas l'origine des perceptions individuelles ou les raisons pour lesquelles le système impose certaines contraintes.

Tableau 4. Synthèse des pistes de réponses liant l'acteur au système

Phénomène lié à l'exclusion	Piste de solution émanant de la théorie – À valider dans la pratique
<p><i>La croissance des inégalités à travers les réseaux</i> implique que les gens appartenant à un groupe adhérant aux IÉ continueront d'être aidés par elles de manière croissante et que les profils des individus servis deviendront de plus en plus homogènes puisque, comme l'indique le dicton, « qui se ressemble s'assemble. »</p>	<p>Afin de briser les tendances, il pourrait être intéressant d'avoir recours à de jeunes <i>leaders</i> dans les communautés pour propager les nouvelles concernant les IÉ, ou encore de recourir aux influenceurs dans les médias sociaux afin de divulguer l'information et encourager certains publics cibles à s'intéresser aux IÉ.</p>
<p><i>Certaines IÉ ne tiennent pas compte des besoins réels</i> et visent à répondre aux demandes des bailleurs de fonds, qui désirent avoir des résultats quantifiables, et les porteurs de projets n'ont aucune ressemblance ou légitimité auprès des communautés visées par les IÉ.</p>	<p>Le financement des IÉ et de leurs programmes doivent être rattachés aux organisations, qui doivent faire un usage des fonds dans une optique globale, et non pas pour l'atteinte de résultats quantifiables autre que l'offre de services. De plus, des membres des communautés visées doivent être inclus lors de</p>

toutes les étapes de la mise sur pied d'une IÉ.

Certaines IÉ ne correspondent pas du tout à la vision que les populations exclues ont de l'alimentation et conséquemment, celles-ci n'y adhèrent pas.

Encore une fois, l'inclusion des populations que l'on cherche à intéresser aux IÉ est essentielle afin d'éviter de tomber dans certains pièges liés au marketing ou à la manière d'offrir différents services.

Le niveau de capacités de certains individus complique leur participation de ceux-ci aux IÉ. Le milieu social, l'éducation offerte par les écoles et la société ne réussissent pas à donner aux individus tous les outils dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées concernant son alimentation.

Les IÉ, de concert avec l'écosystème organisationnel local, doivent se coordonner de manière à valoriser, chez tous les individus que l'on cherche à inclure, la vie, la santé du corps, l'intégrité du corps, les sens, l'imagination et la pensée, les émotions, la raison pratique, l'affiliation, le respect des autres espèces et de la nature, le jeu et le contrôle de l'environnement.

2.1.2.1 La croissance des inégalités à travers les réseaux

Si l'on désire diminuer les écarts entre les opportunités nutritionnelles entre les divers groupes de la société de même qu'instaurer les conditions gagnantes pour offrir une IÉ étant inclusive, on devrait, selon DiMaggio et Garip, prêter attention aux réseaux existants entre les individus – réseaux pouvant être à l'origine de l'accroissement des inégalités. En effet, en se basant sur les travaux de Merton (1968), Jencks et Mayer (1990) ainsi que DiPrete et Eirich (2006), DiMaggio et Garip (2012) affirment que les inégalités tendent à s'accroître au fil du temps puisque les réseaux facilitent l'accès d'individus à des ressources pouvant leur être très utiles, et que les individus appartenant au réseau reconnaissent et adoptent trois des comportements étant reconnus comme désirables afin de continuer à les propulser vers l'avant :

- « 1. Un comportement (suivre une formation collégiale) ou transition (migration) ou pratique (utiliser une technologie accroissant la productivité) est susceptible, si utilisé ou mobilisé, d'améliorer le bien-être présent ou futur de l'utilisateur.
2. La probabilité de l'usage dépend à la fois des avis individuels et de l'étendue à laquelle les amis et associés d'un individu ont adopté la pratique.
3. Les réseaux sont homophiles [signifiant une tendance des acteurs d'un réseau à tisser des liens avec des individus étant semblables à eux-mêmes] en ce qui a trait aux caractéristiques individuelles liées à l'usage de façon à ce que les usagers potentiels tendent à s'associer avec d'autres usagers potentiels, et les non-usagers possibles avec d'autres non-usagers probables » (DiMaggio et Garip, 2012, p. 94)¹⁵.

Les avantages individuels sont exacerbés par les bénéfices du réseau, offerts aux individus considérés dignes dudit réseau; alors, les disparités continuent de s'accroître. Cette explication décrit bien le concept de privilège d'une classe. Toujours selon DiMaggio et

¹⁵ Traduction libre de l'auteure.

Garip (2012), les avantages peuvent croître encore plus vite lorsqu'une bonne pratique peut plus facilement se répandre au sein d'un groupe avantagé en comparaison avec sa diffusion au sein d'un groupe ayant un faible capital social. Le groupe avantagé continue à bénéficier de l'effet vertueux de sa cohésion et de son statut, et l'écart s'accroît entre les groupes – ce qui n'est pas sans rappeler l'augmentation de la disparité des opportunités nutritionnelles à travers l'adoption des IÉ.

DiMaggio et Garip (2012) présentent trois effets de réseaux pouvant accroître l'écart entre les groupes : les externalités du réseau local, l'apprentissage social et l'influence normative. Les externalités du réseau local démontrent que plus les gens autour de nous adoptent des comportements, plus nous sommes susceptibles de les adopter aussi, qu'il s'agisse de l'emploi de logiciels, de l'adhésion à l'institution du mariage – ou parallèlement à la décision de divorcer – ou à la poursuite d'études. Plus une tendance devient répandue, plus il nous est difficile d'y résister puisque la tendance devient une norme sociale. L'apprentissage social, quant à lui, consiste à ce que les membres d'un réseau s'entraident afin de s'enseigner une pratique ou de partager des astuces pour rendre celle-ci plus efficiente. L'usage devient plus naturel et moins risqué. Quant à l'influence normative, elle consiste plutôt à la réaction du réseau en lien avec l'adoption d'une nouvelle pratique. Si la réponse est positive, l'adhésion se renforce. Par exemple, on peut penser à la manière dont certaines boutiques n'acceptent plus l'argent comptant, mais seulement le paiement par carte de crédit ou/et par téléphone intelligent. Il devient alors nécessaire de se procurer ces outils, car une personne peut être exclue du circuit de vente si elle ne les possède pas. Notons ici que plusieurs personnes immigrantes n'ont pas accès à une carte de crédit avant d'être entièrement régularisées dans le système d'immigration et cela peut nuire grandement à leur inclusion.

Toujours selon DiMaggio et Garip (2012), la seule influence d'un réseau ne suffit pas toujours à convaincre un individu d'adhérer à une pratique. La motivation liée à l'accroissement de son capital monétaire (donc de son pouvoir d'achat) ou de son capital culturel (donc une amélioration de son statut social) peut être significative. Ensuite, l'homophilie – c'est-à-dire la « tendance qu'ont les personnes de former des réseaux constitués de gens auxquels ils ressemblent sur les plans démographique et socioéconomiques » (pp. 97-98) – aura de fortes chances de les entraîner à se soumettre à

une pratique si le groupe auquel ils correspondent s'y soumet également. Enfin, les gens peuvent adhérer à des pratiques tout simplement parce qu'ils sont influençables. En effet, certaines décisions ne sont pas spécialement rationnelles et ne proviennent pas tant d'une réflexion posée sur la potentielle transformation positive qu'une pratique peut avoir sur la vie; un individu peut parfois tout simplement vouloir faire partie d'un groupe en prenant les mêmes décisions que les membres appartenant à celui-ci.

2.1.2.2 Stigmatisation à travers les IÉ

Plusieurs programmes existent afin de permettre aux populations les plus pauvres et démunies de consommer des fruits et légumes en quantités suffisantes. De nombreux programmes de bons d'achats (*food stamps*) de produits frais sont mis en place (Block et coll., 2012). Les programmes visent différents publics : les femmes enceintes africaines-américaines (Racine, Vaughn et Laditka, 2010), les populations à faibles revenus (Block et coll., 2012; Hamm et Bellow, 2003), les personnes âgées (Kunkel, Luccia et Moore, 2003), etc. Pourtant, bien qu'on remarque une augmentation de l'utilisation des bons d'achat, on note que bon nombre d'entre eux restent inutilisés, car ils donnent accès à une nourriture étant perçue être de mauvaise qualité, tel que l'indiquent Block et coll. (2012) :

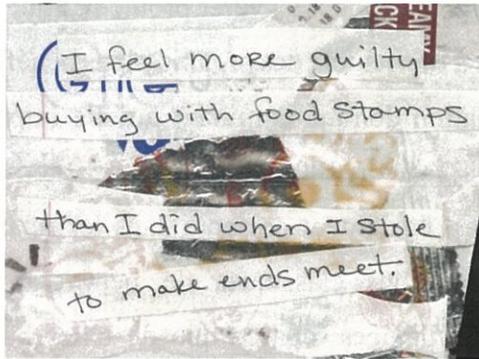
« Les participants croyaient aussi qu'être un participant de *Link* [Un programme de timbres alimentaires/d'assistance supplémentaire en nutrition] contribuait à un manque d'accès à une nourriture de qualité.

Voix de femme: Et je pense, aussi, parce qu'il y a beaucoup de personnes sur *Link*, ils [les propriétaires de magasins] ne sentent pas que ces gens méritent de dépenser de l'argent. Et on n'obtient pas ce qu'il y a de mieux »¹⁶ (p. 208).

Par ailleurs, les timbres alimentaires ne sont pas nécessairement faciles à utiliser, car ils peuvent faire ressentir la culpabilité à ceux les employant, tel que le démontre l'image suivante.

¹⁶ Traduction libre de l'auteure.

Image 1. Timbres alimentaires et culpabilité



Source : Anonyme, Post Secret (2015)

Cette image provient du site Internet Post Secret, mis sur pied en 2005 par Frank Warren. Le concept consiste à ce que des individus envoient de manière anonyme un secret sous forme de carte postale afin que celui-ci coure la chance d'être publié sur le site web, qui change les secrets de manière hebdomadaire. L'image ci-dessus a été publiée en 2015 et indique : « Je ressens plus de culpabilité en achetant [sic] avec des timbres alimentaires que lorsque je volais pour joindre les deux bouts ». Bien que la personne n'indique pas l'origine de son sentiment de culpabilité, un parallèle certain peut être tracé avec le paragraphe précédent : l'utilisation de timbres alimentaires peut être liée à un sentiment de stigmatisation associé à une question de dépendance et de perception par autrui.

Tel que mentionné, certaines transactions effectuées dans le but de favoriser l'accès à une alimentation saine peuvent entraîner un malaise. Solum (2006) affirme que beaucoup d'organisations communautaires – catégorie à laquelle appartiennent bon nombre d'IE – offrent des services répondant aux exigences mal éclairées de leurs bailleurs de fonds, alors qu'elles permettraient des changements plus tangibles et durables en s'impliquant au cœur des communautés qu'elles visent, en étant pleinement à l'écoute des désirs populaires et en devenant un outil d'émancipation alimentaire. Les bailleurs de fonds ne sont pas mal intentionnés, mais ils proposent un type d'aide soignant les symptômes plutôt que les causes et ne s'attaquant pas directement aux failles du système alimentaire – notamment au racisme structurel, aux écarts des privilèges entre les classes et groupes de diverses forces économiques et au maintien des rôles traditionnels entre hommes et femmes. Ces failles seront abordées plus en détail dans la section sur les effets du

néolibéralisme en alimentation : le blâme alimentaire.

L'imposition de conditions par les bailleurs de fonds peut s'avérer problématique à cause du caractère peu adapté de demandes exigées à l'ensemble des organisations bénéficiaires, mais elle l'est également à cause de la relation dominé-dominant qu'elle impose à la population ultimement visée. En effet, selon Eliasoph (2009), une distance paternaliste se crée entre l'aidant et l'aidé. Cette relation est également présente dans les relations de bénévolat, spécialement puisque les associations classiques de bénévolat attirent généralement des gens de classes plutôt privilégiées « parce que de telles personnes tendent à avoir plus confiance en leurs habiletés de participer – à siéger à une réunion, par exemple – que leurs pendants moins éduqués ou avantagés financièrement »¹⁷ (Verba et coll., 1995, cités dans Eliasoph, 2009). De plus, comme l'indiquent Alkon (2008; 2011) et Eliasoph (2009), des projets dont les porteurs ne ressemblent pas aux communautés que l'on cherche à desservir ont peu de chances d'avoir une résonance positive auprès de celles-ci. En effet, les populations vulnérables font généralement peu confiance aux autorités et elles préfèrent se prendre en main elles-mêmes (Eliasoph, 2009). On peut imaginer que si la personne ayant écrit la carte postale siégeait sur un comité de bailleurs de fonds, elle mettrait probablement de l'avant d'autres solutions que les timbres alimentaires afin d'éviter à des individus vivant sa réalité de ressentir, tout comme elle, la culpabilité.

Des IÉ de tous les types (action civique centrée autour de jardins communautaires, de marchés publics, d'agriculture urbaine...) et de toutes les tailles (véhicules-épicerie, marchés publics, formations, fonds d'investissement...) ont été mises en place par le passé dans une optique de sécurité alimentaire (Block et coll., 2012). L'intérêt pour de tels projets ne se fait toutefois pas toujours sentir auprès des communautés que les IÉ cherchent à servir. En effet, les gestionnaires oublient parfois de tenir compte des problèmes les plus fondamentaux des communautés démunies, c'est-à-dire la pauvreté et le faible capital social. Bien que les IÉ puissent contribuer à améliorer la sécurité alimentaire, trop d'entre elles adoptent une approche capitaliste basée sur les changements d'habitudes des consommateurs (Allen et Wilson, 2008) plutôt que de changer les

¹⁷ Traduction libre de l'auteur.

contextes sociaux provoquant l'injustice alimentaire (Guthman, 2008). Cette approche est privilégiée, car elle est facile à quantifier, ce qui satisfait les bailleurs de fonds. Elle n'a toutefois pas de fortes chances de solutionner de manière durable les problématiques d'insécurité alimentaire.

2.1.2.3 Perceptions divergentes de la réalité

Alkon et McCullen (2010) relatent que la perception du monde agricole et des IÉ varie en fonction des classes sociales. En effet, les gens adhérant le plus aux IÉ, les personnes blanches étant suffisamment bien nanties financièrement, idéalisent beaucoup le monde rural : ils en ont une vision romantique et champêtre où le fermier et sa famille sont heureux, vivent dans la simplicité volontaire, cultivent leurs champs et vendent leurs produits aux consommateurs à travers des interactions chaleureuses. Toutefois, les populations noires et latines, notamment aux États-Unis, savent que la réalité est toute autre et que les conditions dans les champs sont pénibles et loin d'être idylliques, même sur de petites fermes. Ces conditions sont celles de très nombreux individus partageant leur héritage culturel et travaillant dans de petites fermes où les tâches et la rémunération ne sont pas plus avantageuses que dans les grosses fermes (Alkon et McCullen, 2010). La connaissance de la réalité influence la perception et, aux yeux des populations noires et latines, les IÉ mettant en vedette des produits locaux de petites fermes ne sont pas mieux que les supermarchés puisque le travail derrière les produits est le même. Pourquoi alors privilégier les IÉ plutôt que les supermarchés où, en plus, la nourriture est souvent moins dispendieuse ?

D'autres réalités sont également vécues différemment en fonction des classes. Les interactions, par exemple dans un marché public, peuvent être souhaitées par des consommateurs n'ayant jamais vécu de discrimination, mais elles peuvent être fuies par d'autres. Ainsi, les supermarchés traditionnels offrent un anonymat rassurant pour des personnes de couleur ayant, par le passé, dû subir un service froid et distant dans un contexte de tension raciale (Guthman, 2008). L'expérience « authentique » ou « chaleureuse et humaine » des IÉ, notamment des marchés publics et des paniers biologiques, n'est donc pas neutre : elle est une question de perception.

2.1.2.4 Capabilités divergentes

J'ai décrit quelles sont les barrières à l'entrée de la participation aux IÉ du point de vue des individus désaffiliés. Dans la sous-section portant sur la pauvreté culturelle, il était question du fait que prendre part à une culture dominante aide l'accroissement de la richesse culturelle, mais constitue également une forme de soumission à une classe dominante. Une fois levées les barrières dont il a été précédemment question, quelles pourraient être, pour les individus désaffiliés, les conditions de participation aux IÉ, de manière à ce que celle-ci soit culturellement appropriée et pleinement consciente ? Quelles pourraient être les caractéristiques à développer pour que l'individu soit autonomisé à décider, de manière éclairée, s'il décide ou non prendre part aux IÉ ? Nussbaum (2012) offre une piste de solutions à travers son approche des capabilités.

Puisque l'approche des capabilités se veut être émancipatrice, mais qu'elle nécessite qu'un groupe en aide un autre pour faciliter l'acquisition d'outils accroissant l'autonomie de ce dernier, Nussbaum présente, en amont de l'approche des capabilités, un paradoxe – le paradoxe de la liberté positive – exposant qu'une relation d'aide, aussi bien intentionnée soit-elle, met à risque l'aidant de nuire à la personne aidée (ce paradoxe sera expliqué en détail dans la prochaine section). Afin d'éviter le plus possible de faire face au paradoxe, elle propose un cadre exhaustif permettant à chaque individu aidé de s'accomplir et d'atteindre son plein potentiel, et ce, dans le but de devenir une partie prenante participant activement à son propre bien-être. En suivant ce cadre, la relation prend moins un angle d'aide qu'un angle d'assistance – une assistance offrant une solution satisfaisante pour amoindrir la pression du groupe dominant sur les individus désaffiliés et trouvant des terrains d'entente afin de faciliter la mise en place de projets inclusifs.

2.1.2.5 Liberté et capabilités pour tous

Isaiah Berlin parle de deux types de liberté : la liberté négative et la liberté positive. La liberté négative est définie comme la capacité d'exercer une action sans être gêné par qui que ce soit. Ce type de liberté se rapproche beaucoup de l'esprit des libéraux tels Locke, Smith, Mill, de Tocqueville et Constant. Sans cette liberté, l'individu devient incapable d'accomplir ses désirs et de poursuivre une vie qu'il considère juste et désirable. La liberté négative veut que l'individu soit maximalelement capable de contrôler sa propre vie, sans

interférence de la part de ses concitoyens ou du gouvernement. Par exemple, on pourrait dire qu'un individu est libre de ne pas apprendre à ses enfants comment nager, s'il le désire, ou encore qu'il est libre de manger cinq sacs de croustilles par jour. Selon Nussbaum (2012), ce type de liberté est à la base de nombreux problèmes de la société puisqu'il incite l'État, qui ne veut pas faire d'ingérence envers ses citoyens, à rester inactif par rapport à des comportements de la sphère privée et familiale qui pourraient nuire au développement des individus. Pourtant, des enfants sachant nager risquent beaucoup moins la noyade en suivant des cours de natation, et un individu adoptant une alimentation équilibrée possède de bien meilleures chances de vivre une longue vie en santé. La liberté négative, qui consiste à se dire : « Je fais ceci parce que j'ai le droit et que je le peux. » mène donc à se demander si l'on devrait commettre une action sous le simple prétexte qu'on en a la liberté.

Le deuxième type de liberté, la liberté positive, appartient beaucoup plus à l'intériorité : l'individu veut être son propre maître sans que sa vie ne dépende de contraintes extérieures, ou sans que ses convictions et motivations soient décidées par autrui. Il veut se connaître lui-même en profondeur et choisir ses actions en conséquence. Lorsque sa conscience de soi s'élève, l'individu devient plus libre.

La liberté positive est plus complexe que la liberté négative. Elle implique souvent une meilleure éducation et une meilleure connaissance et compréhension du monde qui nous entoure. Par exemple, une personne peut être libre de choisir sa carrière en fonction de ses intérêts et de ses motivations personnels plutôt que de simplement se plier à la volonté de ses parents ou de se baser sur un classement des meilleures carrières au pays. C'est cette forme de liberté que l'on doit chercher à développer chez les individus désaffiliés afin de leur permettre de prendre une décision éclairée par rapport à leurs habitudes alimentaires.

Theillier (2013) rapporte qu'un paradoxe est relevé dans la liberté positive. Ce paradoxe est celui de vouloir imposer, sous prétexte de lui vouloir du bien, quelque chose à quelqu'un qui n'en comprend pas nécessairement les implications. Le paradoxe vient du fait que la personne s'octroyant le droit de vouloir imposer quelque chose à autrui le fasse en supposant que le développement de la personne n'est pas à un stade permettant de

comprendre à celle-ci que le choix imposé est bon pour elle. Dans certains cas, l'aide peut être tout à fait bien intentionnée et apporter des bienfaits réels à l'individu. Pourtant, il est aussi possible que la personne aidée se développe en véhiculant une idéologie différente de celle lui ayant été imposée à travers divers choix faits pour elle. Theillier (2013) caractérise ce paradoxe de « monstrueuse supercherie, qui consiste à assimiler ce que Untel choisirait s'il était ce qu'il n'est pas, ou du moins pas encore, avec ce qu'en réalité il recherche et choisit, est au cœur de toutes les théories politiques de l'auto-accomplissement » (Theillier, 2013).

Bien que les objectifs de la recherche soient bien intentionnés et qu'ils visent à permettre à chacun de mieux se nourrir afin d'avoir un meilleur contrôle sur sa santé, et ce, de manière inclusive, il est risqué de faire avancer une idée sous prétexte de vouloir le bien. Il est souhaitable pour chacun de développer une liberté positive, mais à son propre rythme, sous ses propres conditions et à sa demande. Tout individu en ayant envie devrait être capable d'accéder aux aliments produits et/ou offerts dans une IÉ, mais sans y être forcé ou encouragé de manière agressive.

Ces concepts de libertés positive et négative ne sont pas sans rappeler le concept de capacités tel que défini par Nussbaum. Selon Nussbaum (2012), l'approche des capacités, aussi connue sous le nom d'*approche de la capacité* ou encore d'*approche du développement humain*, s'articule autour de la question suivante : « qu'est-ce que les gens sont réellement capables de faire et d'être ? Quelles possibilités leur sont réellement offertes ? » (Nussbaum, 2012, p. 10). Si toutes les barrières à l'accès aux IÉ étaient levées et que les individus n'étant pas inclus à celles-ci développaient les capacités nécessaires pour prendre des décisions entièrement éclairées par rapport à leur alimentation, une bonne portion d'entre eux voudrait-elle y participer ?

Nussbaum base sa définition des capacités sur une formulation standard d'Amartya Sen. Ainsi, « la 'capacité' d'une personne se rapporte aux différentes combinaisons possibles de fonctionnements qu'il lui est possible d'atteindre. La capacité est donc une forme de liberté : la liberté substantielle d'atteindre différentes combinaisons de fonctionnement. » (Nussbaum, 2012, p. 39). Nussbaum appelle les libertés substantielles des *capacités combinées* (p. 40), qu'elle distingue des *capacités internes*, qui sont plutôt les

« caractéristiques d'une personne (les traits de sa personnalité, ses capacités intellectuelles et émotionnelles, son état de santé physique, ce qu'elle sait, ses capacités perceptives et motrices) [qui] contraignent fortement ses 'capabilités combinées' » (p. 40) et qui ne sont pas des traits innés. Les traits innés, à leur tour, sont des traits et des capacités « entraînés ou développés, le plus souvent en interaction avec l'environnement social, économique, familial et politique ». (p. 40)

En d'autres termes, les traits innés sont comparables au capital social d'une personne, qui sera vu dans l'une des prochaines portions, qui traitera de la théorie de Bourdieu : une personne grandit dans un milieu et on lui enseigne certains rituels, certaines habitudes, une manière spécifique d'interagir avec les autres...

Les capabilités internes, quant à elles, sont les caractéristiques d'un individu le différenciant des gens de son milieu. Les personnes ne sont pas toujours prédisposées aux mêmes choses que les gens de leur famille ou de leur communauté; d'ailleurs, cela les rend uniques. L'unicité de chaque personne lui permet d'atteindre des capabilités combinées. Les capabilités combinées impliquent un accomplissement de soi en fonction de l'unicité de la personne qui les développe.

Mises en pratique, les capabilités permettent d'atteindre des fonctionnements et les possibilités sont infinies. Nussbaum (2012) rapporte que plusieurs chercheurs croient que les gouvernements devraient avoir le droit d'encourager la pratique de certains fonctionnements de la part de leurs citoyens, spécialement lorsque l'intention gouvernementale est de promouvoir la bonne santé. Nussbaum rejette toutefois cette croyance en insistant sur l'importance primordiale qu'occupe le choix dans la vie de l'individu (Nussbaum, 2012). Elle cherche donc à éviter le paradoxe de la liberté positive.

En bref, dans la définition des capabilités, quelques éléments essentiels ressortent :

- 1) Les traits innés d'une personne sont des capacités découlant directement du milieu et des conditions de vie d'une personne – ces traits ne sont pas des capabilités internes, mais peuvent influencer le développement plus ou moins rapide de celles-ci;
- 2) Les capabilités internes d'une personne définissent ce que cette personne peut faire et devenir en fonction de son être et des qualités qui lui sont propres;

- 3) Le développement d'une personne et de ses capacités permet d'atteindre une forme de liberté qu'on appelle *capabilités combinées*;
- 4) Les capabilités individuelles permettent d'atteindre des fonctionnements;
- 5) Les gouvernements devraient viser la liberté et la dignité des individus en évitant de favoriser certains fonctionnements en particulier afin d'éviter le paradoxe de la liberté positive.

Les gens dont les capabilités combinées les mènent vers le fonctionnement d'une bonne alimentation sont déjà enthousiasmés par les IÉ; ce sont ceux dont les capabilités internes et les traits innés ne les prédisposent pas à une alimentation saine qui sont plus difficiles à interpeler. En comprenant les traits innés communs d'une population à desservir, faciliter l'accès peut contribuer à une meilleure alimentation. Nussbaum (2012) propose la mise de l'avant de dix capabilités essentielles permettant aux êtres humains l'atteinte d'une dignité et d'un épanouissement optimal : une IÉ voulant réellement tenir compte de la nécessité d'émanciper les individus désaffiliés doit en tenir compte.

Tableau 5. Les dix capabilités mises de l'avant par Martha Nussbaum

Capabilité	Description
La vie	« Être capable de mener sa vie jusqu'au terme d'une vie humaine d'une longueur normale ; ne pas mourir prématurément, ou avant que sa vie ne soit tellement réduite qu'elle ne vaille plus la peine d'être vécue. » (p. 55)
La santé du corps	« Être capable d'être en bonne santé (santé reproductive y compris) ; être convenablement nourri ; avoir un abri décent. » (p. 55)
L'intégrité du corps	« Être capable de se déplacer librement de lieu en lieu ; d'être protégé contre une attaque violente, agression sexuelle et violence domestiques comprises ; avoir des possibilités de satisfaction sexuelle et de choix en matière de reproduction. » (p. 55)
Les sens, l'imagination et la pensée	« Être capable d'utiliser ses sens, d'imaginer, de penser, de raisonner, et de faire tout cela de manière 'vraiment humaine', une manière informée et cultivée par une éducation adéquate (y compris, mais pas seulement, une éducation de base en humanités, mathématiques et sciences). Être capable d'utiliser l'imagination et de penser en lien avec l'expérience et la production d'œuvres et d'événements de son propre choix, religieux, littéraires, musicaux, etc. Être capable d'utiliser son esprit en étant protégé par les garanties de la liberté de l'expression, tant pour le discours politique et artistique que pour la liberté de culte. Être capable d'avoir des expériences qui procurent du plaisir et d'éviter les peines inutiles. » (p. 55-56)
Émotions	« Être capable de s'attacher à des choses et des gens autour de nous ; d'aimer ceux qui nous aiment et qui s'occupent de nous, de regretter leur absence ; de manière générale, être capable d'aimer, de regretter, d'expérimenter la nostalgie, la gratitude, la colère légitime. Ne pas voir son développement émotionnel contraint par la peur et l'angoisse. (Défendre cette capacité signifie soutenir des formes d'associations humaines qui sont cruciales pour leur développement.) » (p. 56)
La raison pratique	« Être capable de se former une conception du bien et de participer à une réflexion critique sur l'organisation de sa propre vie. (Cela suppose la protection de la liberté de conscience et du culte.) » (p. 56)
L'affiliation	« (A) Être capable de vivre avec et pour les autres, de reconnaître et d'être attentif à d'autres êtres humains, de prendre part à différents types d'interactions sociales ; être capable d'imaginer la situation d'autrui. (Protéger cette capacité signifie protéger des institutions qui constituent et nourrissent des telles formes d'affiliation, et aussi protéger la liberté d'assemblée et de discours politiques.) (B) Avoir les bases sociales du respect de soi et de la non-humiliation; être capable d'être traité avec dignité et dont la valeur est égale à celle des autres. Cela suppose des dispositions pour interdire les discriminations fondées sur la race, le sexe, l'orientation sexuelle, l'ethnicité, la caste, la religion, l'origine nationale.
Les autres espèces	« Être capable de développer une attention pour et de vivre en relation avec les animaux, les plantes et le monde naturel. » (pp. 56-57)

Le jeu
Le contrôle sur son
environnement

« Être capable de rire, de jouer, de jouir de plaisirs. » (p. 57)
« (A) *Politique*. Être capable de participer efficacement au choix politique qui gouverne sa vie; avoir le droit de participation politique, la protection du libre discours et de la libre association. (B) *Matériel*. Être capable de posséder (terres et bien meubles), et jouir de droits de propriété sur une base égalitaire avec les autres; avoir le droit de chercher un emploi sur une base égale avec les autres; être protégé contre les perquisitions et les arrestations arbitraires. Dans un travail, être capable de travailler comme un être humain, d'exercer ses raisons pratiques et d'entrer dans une relation sensée de reconnaissance mutuelle avec les autres travailleurs. » (p. 57)

Source : Nussbaum, 2012.

2.1.2.6 Planifier une stratégie d'entreprise cohérente avec les dix capacités

Revenons au concept de base des capacités. Afin de pouvoir parvenir à certaines capacités, il est nécessaire d'en négliger d'autres, ce qui implique un « choix tragique » (p. 60). Afin d'aider les individus à atteindre plus de capacités, les autorités doivent parfois être créatives. Par exemple, Nussbaum explique qu'en Inde, certains parents retirent leurs enfants de l'école afin que ceux-ci gagnent leur vie et contribuent au revenu familial. Le gouvernement impose maintenant aux écoles d'offrir gratuitement un repas du midi à haute teneur en protéines. Les parents, sachant que leur enfant sera bien nourri, ont moins tendance à le retirer de l'école, ce qui a deux effets directs : celui de contribuer à la bonne santé de l'enfant et celui d'avoir presque éradiqué l'analphabétisme de l'État. Afin de mieux soutenir les capacités qu'il est nécessaire de prioriser, il peut être important de comprendre les implications de chacune des capacités et de voir si la concrétisation de celles-ci peut faciliter l'accès à de nouvelles capacités. Le caractère de cercle vertueux de telles capacités est représenté sous l'appellation de *fonctionnement fertile*. Par exemple, accéder à la capacité d'affiliation permet notamment de créer des liens de solidarité, de partager des connaissances et de tisser des réseaux d'entraide, de pratiquer des loisirs avec d'autres individus, etc. D'ailleurs, comme cela a été vu dans la problématique, à travers les écrits de Castel, cette capacité d'affiliation pourrait être l'une des plus importantes à cultiver afin de permettre l'intégration d'un individu dans un groupe ou une IÉ. Priver une personne d'une capacité présentant le risque d'entraîner de nombreuses répercussions négatives représente un *désavantage corrosif* (Nussbaum, 2012, p. 70). Il est nécessaire de comprendre où pourraient se situer les choix tragiques engendrés par une IÉ ou empêchant l'accès à celle-ci, et comment celle-ci pourrait mener à un désavantage corrosif. En ayant conscience de cet élément, on devient beaucoup plus à même de contrecarrer en amont les répercussions négatives potentielles.

2.1.3 Pistes de réponses touchant à l'ensemble du système

Bien que les pistes de réponses des dernières sections aient déjà ouvert la porte aux phénomènes touchant à l'ensemble du système ou de la société (par exemple lorsqu'il était question de la hausse du salaire minimum, d'un accès facilité à des logements abordables ainsi que du développement des capacités), cette section permet de présenter des pistes de réponses à plus grande échelle, c'est-à-dire celles touchant à l'ensemble du système et expliquant les raisons pour lesquelles les IÉ rebutent les individus en position de désaffiliation sociale, ou ne sont pas accessibles pour ces derniers. Tout d'abord, je présenterai des approches basées sur les interactions sociales. Je me pencherai sur les effets du néolibéralisme en alimentation, puis je présenterai en quoi les concepts clés de l'habitus et des classes, de la violence symbolique, des capitaux monétaire, culturel et symbolique, du champ, de la *doxa*, de l'*illusio* et de la domination de Bourdieu répondent en partie à la première sous-question de recherche et, enfin, je démontrerai comment un cadre d'économie politique alimentaire peut pallier certaines lacunes des concepts de Bourdieu qui auront été présentés.

Tableau 6. Synthèse des pistes de réponses touchant à l'ensemble du système

Phénomène lié à l'exclusion	Piste de solution émanant de la théorie – À valider dans la pratique
<p><i>Le néolibéralisme est véhiculé dans le monde de l'alimentation à travers le blâme alimentaire</i> : la responsabilité de la bonne santé et de l'alimentation est mise sur les épaules de l'individu – et spécialement sur celles des femmes – indépendamment du contexte socioéconomique. Une obsession en lien avec les bonnes pratiques de santé et de nutrition peut en résulter, et cela est beaucoup trop lourd à porter pour certains individus, qui se désengagent des pratiques. Les IÉ peuvent souvent avoir un discours adhérent à ces pratiques en valorisant la santé et la nutrition, ce qui peut rebuter les personnes les plus vulnérables.</p>	<p>Il pourrait être intéressant de tenter de caricaturer la bonne alimentation, de faire en sorte qu'elle ne soit pas prise autant au sérieux, de la rendre beaucoup plus ludique. De plus, il est intimidant pour certains individus de se faire sermonner par rapport à des détails alors que les grandes lignes de la compréhension nutritionnelle ne sont pas toujours bien intégrées. Un changement de discours et de mentalité est nécessaire dans le système : il faut tenir compte de critères économiques et rendre attrayants des aliments peu coûteux, mais nutritifs.</p>
<p>Bourdieu explique la <i>violence symbolique</i> que vivent les classes plus modestes à travers le manque de valorisation des formes de capitaux – ou l'absence de ceux-ci – qu'elles possèdent à travers leur <i>habitus</i>. Les <i>capitaux culturel, économique et social</i> des classes dominantes sont considérés comme désirables, et la valeur qu'ils acquièrent est internalisée par l'ensemble de la société. De nombreuses personnes se soumettent inconsciemment au rapport de dominant et dominé, et se plient à la <i>doxa</i> et à l'<i>illusio</i> présents dans le champ de l'alimentation.</p>	<p>Trois éléments principaux relayés par les écrits scientifiques offrent des pistes de solution pour contrer la violence symbolique. D'abord, la <i>conscientisation</i> par rapport au rôle de dominant ou dominé peut contribuer à faire prendre conscience de la manière qu'ont les individus de dévaloriser les autres ou d'être dévalorisés dans leurs pratiques alimentaires. Ensuite l'<i>innovation sociale</i>, au sein des IÉ, est une intervention délibérée de la part d'acteurs désirant répondre à un contexte de crise – la crise pouvant être l'insécurité alimentaire soutenue d'une portion de la population. Enfin le cadre analytique de l'économie politique alimentaire présente que la <i>contingence</i> présente au sein des systèmes alimentaires peut offrir l'opportunité de redéfinir les <i>structures</i> et les <i>tendances</i> des systèmes.</p>

Les *crises sociales* de longue durée peuvent être à l'origine de la désaffiliation d'individus et imposer des mesures compliquant l'inclusion de ceux-ci à des IÉ.

Les crises sociales de longue durée offrent un terreau fertile à l'*innovation sociale*, qui peuvent offrir des solutions inédites pour rendre les IÉ plus inclusives.

L'*économie politique alimentaire* démontre que les *structures et les tendances du système alimentaire* dictent la manière dont les aliments sont cultivés, transformés, distribués et consommés dans la société.

La *contingence* présentée dans le modèle d'économie politique alimentaire indique que les acteurs d'un système peuvent profiter de désaccords pour redéfinir la manière dont le système alimentaire est conçu et vécu. Cela ouvre donc la porte à une nouvelle version de ce système – une version qui serait plus inclusive.

2.1.3.1 Les effets du néolibéralisme en alimentation : le blâme alimentaire

Le néolibéralisme est largement associé au capitalisme et est « une idéologie politique dominante [mettant] l'accent sur la responsabilité individuelle de la sécurité et du bien-être; il promeut les compressions budgétaires de l'État Providence, qui assurait auparavant un bien-être collectif; et il favorise l'action des forces privées pour gouverner la collectivité »¹⁸ (Brady, Gingras et Power, 2012 : p. 124). L'effritement du capital social est directement lié à la mentalité individualiste du *chacun pour soi*. C'est en suivant cette logique que Brady, Gingras et Power (2012) affirment que le néolibéralisme est non seulement présent en politique, mais aussi dans le monde alimentaire. En effet, elles affirment que la culture néolibérale, lorsque transposée au monde alimentaire, met l'accent sur la responsabilité de chacun de bien s'alimenter et de bien nourrir sa famille, indépendamment du contexte socio-économique vécu, et considère que les gens gras ou mal nourris sont entièrement responsables de leur situation. Cette idéologie incite à jeter le blâme sur ceux n'arrivant pas à répondre aux normes fixées par les élites en les accusant de n'avoir aucun contrôle sur eux-mêmes, et même d'avoir des choix alimentaires causant une empreinte carbone élevée. Poussées à l'extrême, ces accusations s'apparentent à un point de vue néo-malthusien, en référence à Thomas Malthus, qui encourageait les plus pauvres à moins se reproduire, entre autres afin d'assurer que tous aient assez de nourriture (Guthman, 2011).

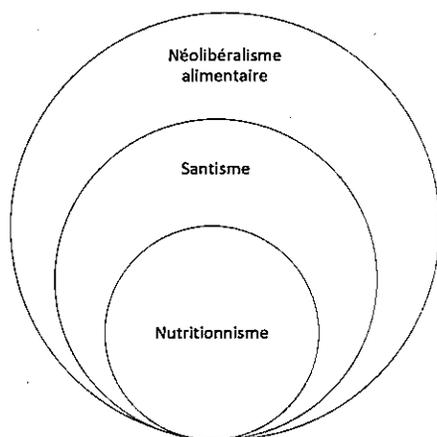
Bon nombre de chercheurs critiquent vertement les implications du néolibéralisme sur le système alimentaire. Selon Brady, Gingras et Power (2012), Suschnigg (2012), LeBesco (2011) et Guthman et Dupuis (2006), cette idéologie met un fardeau supplémentaire sur l'individu en le rendant responsable de chacun de ses choix alimentaires, libérant de ce

¹⁸ Traduction libre de l'auteure.

fait le gouvernement de ses responsabilités quant au bien-être de sa population – gouvernement qui, tel que mentionné dans la section sur les capacités, se trouve dans la position délicate de ne pas trop vouloir intervenir dans la sphère privée. Suschnigg (2012) dénonce particulièrement le fait que les compressions budgétaires dans les mesures d'aide aux populations en viennent à rendre essentiels les services des banques alimentaires, qui dépendent des dons des épiceries appartenant au système alimentaire conventionnel et ne réussissent même pas à répondre à toute la demande des populations démunies réclamant leur aide tant la demande est importante.

Parmi les conséquences entraînées par le néolibéralisme alimentaire, surtout ressenties chez les populations dominantes, on retrouve le développement du santisme (*healthism*) et du nutritionnisme (*nutritionism*) (Brady, Gingras et Power, 2012). Le santisme est un effort surindividualisé incitant un individu à aller au-delà de son éducation et de son capital culturel pour se forger de nouvelles habitudes comportementales liées à une bonne santé (Crawford, 1980). Le nutritionnisme découle du santisme et implique une mesure continuelle et excessive de l'alimentation, de même qu'une perception réduisant celle-ci à ses apports nutritifs. Un individu pratiquant le nutritionnisme pourrait facilement percevoir son alimentation uniquement comme une prise calorique contrôlée visant l'ingestion des meilleurs minéraux et vitamines (Scrinis, 2008).

Figure 7. Emboîtement de pressions liées au néolibéralisme en alimentation



Sources : schéma inspiré des écrits de Brady, Gingras et Power (2012), Suschnigg (2012), LeBasco (2011), Scrinis (2008), Guthman et Dupuis (2006), Crawford (1980).

Afin de se conformer aux idéaux prônés par le discours néolibéral et de tenter de se

distancier des préjugés néo-malthusiens, les populations les plus aisées prennent part aux IÉ, participant de ce fait au paysage alimentaire éthique (*ethical foodscape*). Le paysage alimentaire éthique est un environnement dans lequel les individus ne voient pas la nourriture qu'ils consomment uniquement comme un plaisir, mais également comme l'accomplissement d'une responsabilité collective requérant de consommer en fonction d'une plus grande considération pour la faune, la flore et la justice sociale (Goodman et coll., 2010). La participation au paysage alimentaire éthique peut mener à l'adhésion à l'hédonisme alternatif (*alternative hedonism*), qui consiste au fait de prendre plaisir à la simplicité volontaire et au refus de consommer (Soper, 2007). Conséquemment, en Occident, les individus les plus impliqués dans les systèmes alimentaires alternatifs sont perçus comme des radicaux de gauche (Solum, 2006) et ils sont majoritairement des Blancs de la classe moyenne (Alkon, 2013; Harper, 2011).

Lorsque l'influence du néolibéralisme fait son entrée dans le monde de l'alimentation, il impose une responsabilisation des succès ou échecs alimentaires sur l'individu, notamment en lien avec la masse corporelle, la santé et la nutrition. Le néolibéralisme en alimentation implique donc une dimension liée à la perception de la nourriture plutôt qu'uniquement à sa consommation.

Les motivations des partisans de l'hédonisme alternatif s'apparentent à celles des partisans de la nourriture locale biologique qui

« ...décrivent leurs nourritures préférées tant comme le produit de la nature que celui du travail de l'Homme. Ces partisans associent leurs nourritures préférées à un éventail de bénéfices écologiques et sociaux, incluant la diminution de la pollution, la construction de sols sains, la création de communautés rurales et urbaines dynamiques ainsi que l'établissement d'alternatives économiques locales au contrôle corporatif. Politiquement, cela entraîne conjointement des changements environnementaux et sociaux, et étend la perspective du mouvement environnemental quant à juger de quels horizons sont considérés valoir la peine d'être préservés »¹⁹ (Alkon, 2013 : p. 664).

Les partisans de la nourriture locale biologique, tout en adoptant un discours valorisant le travail des agriculteurs, considèrent leur alimentation comme étant positive pour l'environnement et pour la société. Ironiquement, ils sont souvent peu informés des conditions de travail de la main-d'œuvre employée par les agriculteurs-propriétaires, et s'ils réclament des produits ayant un faible impact environnemental (qu'ils qualifient de

¹⁹ Traduction libre de l'auteure.

plus *naturels*), ils ne réclament pas nécessairement de meilleures conditions pour les travailleurs migrants et saisonniers (Alkon, 2013).

L'hédonisme alternatif ne fait qu'accroître le fossé entre les « radicaux de gauche Blancs de la classe moyenne » et les individus désaffiliés, dont la vie représente déjà une série de sacrifices et qui ne demandent rien de plus que d'avoir accès à une nourriture abordable et correspondant à leurs goûts. L'image suivante, circulant sur les médias sociaux, dépeint la perception du privilège entourant les revendications de l'hédonisme alternatif.

Image 2. Hédonisme alternatif et privilège



Source : We Love GMOs and Vaccines, 2020.

Comme nous l'avons mentionné dans la problématique de recherche de par les apports de Régnier (2009), ces préoccupations – les idéaux de minceur, le santisme, le nutritionnisme, l'adhésion aux paysages alimentaires éthiques et la consommation de nourriture biologique – n'appartiennent généralement pas aux classes d'individus ayant un revenu précaire, et sont rejetées par les classes modestes et populaires. Concrètement, le néolibéralisme alimentaire nécessite un grand nombre de connaissances alimentaires et impose un regard blâmant et intimidant. Ce regard entraîne une grande pression sur les individus exclus, et spécialement sur les femmes appartenant à cette catégorie.

En effet, selon Brady, Gingras et Power (2012) et Beagan et Chapman (2012), ce sont les femmes qui, culturellement, sont responsables des décisions relatives à la consommation

alimentaire. Bien que beaucoup de couples affirment tendre à l'égalité, la réalité est toute autre : les femmes continuent encore et toujours de consacrer plus de temps à la planification des repas, à leur préparation et au nettoyage, dans la cuisine. Les couples interrogés justifient cela en affirmant que les femmes ont plus de temps ou ont des exigences plus élevées – mais ces réflexions sont dues à la manière dont les femmes sont socialisées et non pas à des préférences personnelles innées ou à la réalité. Conséquemment, ce sont surtout sur leurs épaules que repose le fardeau des prises de décisions alimentaires – décisions examinées par le regard critique étant posé sur elles par l'idéologie néolibérale alimentaire. Les femmes sont jugées et blâmées si elles échouent dans leur rôle de cuisinière et celles des milieux modestes doivent en plus jongler avec le fait de devoir nourrir leur famille malgré le manque d'argent, ce qui ajoute un niveau de complexité supplémentaire à la gestion de l'alimentation familiale, qui peut déjà s'avérer difficile (Brady, Gingras et Power, 2012). Sous de telles contraintes, et avec une telle pression, il n'est pas étonnant que les femmes de classes modestes et populaires décident de rejeter les valeurs propagées par le système alimentaire dominant (Régner, 2009).

2.1.3.2 La théorie sociologique de Bourdieu

Selon Bourdieu, la sociologie offre une explication à l'exclusion sociale dans le milieu des IÉ grâce aux concepts clés de l'habitus et des classes, de la violence symbolique, des capitaux monétaires, culturel et symbolique, du champ, de la *doxa*, de l'*illusio* et de la domination. Chaque individu est différent et prend sa place dans l'espace social en fonction de son milieu et de son éducation.

Les classes et l'habitus

Pour Bourdieu, les *classes* ne sont pas un groupe fixe auquel un individu peut affirmer appartenir sans ambiguïté. En ce sens, il ne parle pas de lutte des classes comme le fait Marx, où les classes sont mobilisées pour s'affronter les unes et les autres. Pour Bourdieu, il s'agit pour l'individu de trouver sa place dans l'espace social – un espace où la différence entre les individus s'affirme et où tous développent un goût leur étant propre et contribuant à leur capital culturel – sans qu'il soit pour autant question de résistance. L'individu considère instinctivement certains éléments comme lui étant accessibles ou

non, et reconnaît ses limites (Chauviré et Fontaine, 2003 ; Chevallier et Chauviré, 2010). S'il y a lutte, elle est symbolique et politique, et consiste en ce qu'une classe tente d'imposer sa vision et sa manière de construire le monde social (Bourdieu, 1997). Ainsi, les personnes qui occupent une position similaire dans l'espace social et l'habitus constituent une classe sociale.

L'*habitus* est défini comme suit :

« ...l'habitus est [...] principe générateur de pratiques objectivement classables et système de classement (*principium divisionis*) de ces pratiques. C'est dans la relation entre les deux capacités qui définissent l'habitus, capacité de produire des pratiques et des œuvres classables, capacité de différencier et d'apprécier ces pratiques et ces produits (goût), que se constitue le monde social représenté, c'est-à-dire l'espace des styles de vie. » (Bourdieu, 1979 : p. 190)

En d'autres termes, l'individu, en grandissant et en évoluant dans un milieu, développe et intériorise des prédispositions à agir et réagir de manière particulière, et il développe des goûts. Ses prédispositions lui permettent d'économiser des efforts de réflexion en le faisant réagir automatiquement, sans impression d'être soumis à des règles. L'habitus crée chez l'individu le capital culturel qui le suivra tout au long de sa vie et lui donnera sa position dans l'espace social (dans la section suivante, j'expliquerai ce qu'est le capital culturel et en quoi il influence le statut de l'individu).

Les concepts de l'habitus et des classes sociales nous permettront de comprendre pourquoi une classe dominante d'individus, à travers son éducation, ses valeurs et l'inculcation de ses habitudes, développe le goût de fréquenter les IÉ, et leur attache une importance. En revanche, les populations les plus démunies, à travers leur position dans l'espace social, ne se reconnaissent pas dans les IÉ. La lutte entre ces deux groupes est symbolique et peut se vivre à travers le rejet des IÉ par les plus démunis.

Violence symbolique et capitaux monétaire, culturel et symbolique

Selon Bourdieu, les classes populaires sont constamment rabaissées et soumises à la « *violence symbolique* qui provoque leur élimination » (Bonnewitz, 2009 : p. 29). La violence symbolique est invisible et consiste en ce qu'une classe dominante légitime sa domination à travers la mise en valeur des types de capitaux qu'elle possède ; elle réussit en effet à promouvoir ceux-ci dans la société comme étant les plus estimable et enviable. Les diverses classes sociales, intériorisant ces messages subtils, se soumettent de manière

volontaire et inconsciente à l'adhésion et à la valorisation des formes de capitaux possédés par l'élite économique et culturelle. Les formes de capitaux possédées par les classes dominées sont ainsi dévalorisées et vouées, éventuellement, à être éliminées (Bourdieu, 1997).

Bourdieu seconde l'idée de Marx selon laquelle le *capital monétaire* contribuerait à assurer une domination des classes hégémoniques par rapport aux classes populaires. Il approfondit d'ailleurs ce concept en présentant d'autres types de capitaux et en leur attribuant les mêmes effets de domination que ceux engendrés par le capital financier. On découvre donc, à travers Bourdieu, le capital social, le capital culturel (qui est l'envers de la pauvreté culturelle, dont il était précédemment question) et le capital symbolique.

J'ai présenté précédemment une courte définition du *capital culturel*, qui permettait d'expliquer la pauvreté culturelle. En voici une définition plus exhaustive :

« [Il s'agit d']un ensemble de biens symboliques qui renvoient : d'une part aux connaissances acquises qui se présentent à l'état incorporé sous la forme de dispositions durables de l'organisme [...] ; d'autre part, à des réalisations matérielles, capital à l'état objectivé, patrimoine de biens culturels [...] ; et enfin, le capital culturel peut socialement s'incarner à l'état institutionnalisé par des titres, diplômes, réussite au concours, etc. qui objectivent la reconnaissance de compétences par la société (ou, le plus souvent, État) qui rend publique cette reconnaissance, l'institut, et souvent lui donne statut (enseignant, professeur, magistrat, employé de la fonction publique...) » (Chauviré et Fontaine, 2009 : pp. 12-13).

Par sa définition du capital culturel, Bourdieu soutient l'argument structuro-marxiste selon lequel les grands appareils de l'État, l'Église et l'école contribuent à légitimer la position des classes dominantes et à en assurer la reproduction. À la maison, les enfants héritent tous d'un capital culturel, mais les écoles, par les objectifs d'apprentissage qu'elles fixent, favorisent les enfants de la classe dominante, assurant ainsi une reproduction sociale de l'élite et en exerçant une violence symbolique envers les classes dominées. En effet, dans la classe dominante, les enfants sont encouragés à développer de manière précoce leurs dispositions à l'apprentissage, leurs aptitudes à communiquer, leur contact avec le monde de l'art, etc. Étant donné que l'école reproduit un milieu leur étant familier et appartenant à leur habitus, les enfants des classes dominantes ont plus de facilité à s'y conformer, ce qui provoque un meilleur taux de réussite et moins de

décrochage scolaire, contrairement à ce qui se produit dans les classes populaires. Le développement des goûts alimentaires s'effectue à l'intérieur du capital culturel.

Le *capital symbolique* est le pouvoir et la violence que les autres formes de capital (financier, culturel et social) engendrent sur les individus. Afin que l'action dominante d'un groupe soit légitimée, elle doit être reconnue et acceptée comme telle par les classes dominées, ce qui rend le groupe dominant à la charge du groupe qu'il domine. En expliquant le concept de capital symbolique tel que défini par Bourdieu, Chauviré et Fontaine (2003) rappellent ce qu'affirme Hegel : le maître doit être reconnu par l'esclave.

Le champ, la doxa et l'illusio

Le concept du *champ*, tel que présenté par Bourdieu, représente un espace de lutte, de concurrence et d'intérêts personnels et professionnels dont l'enjeu est l'accumulation d'un type particulier de capital. Il se présente sous la forme d'une arène symbolique où chacun désire tirer son épingle du jeu pour devenir reconnu, édicter les règles et sortir vainqueur (Bourdieu, 1997; Chevallier et Chauviré, 2010). On peut considérer les IÉ et leurs sujets connexes (bonne alimentation, aliments biologiques, marchés publics, soutiens aux petites fermes de proximité, etc.) comme faisant partie du champ de l'alimentation. Dans ce champ, les IÉ occupent une position de « nouvel entrant », en concurrence avec, par exemple, avec les épiceries industrielles ou les dépanneurs de quartier. L'enjeu est, pour les IÉ, de capter de nouvelles populations, notamment les populations démunies; la question est de savoir quelles stratégies elles peuvent développer pour y parvenir. De plus, le champ de l'alimentation n'est pas seulement un lieu dans lequel des organisations prennent place : il est également un lieu de lutte symbolique où les acteurs ayant le capital culturel le plus élevé réussissent – volontairement ou non – à dominer ceux dont le capital social est le plus faible, c'est-à-dire les individus appartenant aux classes modestes, en imposant des normes alimentaires dans les IÉ – des normes appartenant souvent propres à l'hédonisme alimentaire.

La *doxa* désigne « l'ensemble des croyances, associées à l'ordre des choses propres à un univers social donné, qui s'imposent de manière préreflexive et donc indiscutée, comme évidentes et inévitables. » (Chevallier et Chauviré, 2010 ; p. 56). La *doxa* représente l'état d'ouverture non critique caractéristique des premiers pas dans un champ ; elle survient

lorsqu'un individu souhaite y prendre sa place et que son habitus le dispose à l'y entrer. Les normes, à l'entrée, sont considérées comme *légitimes*, et on y prête foi. L'entrée dans un champ se fait de manière graduelle et la compréhension de chaque champ se fait de la même manière dont s'acquiert une expertise. Si l'on compare la maîtrise d'un champ à la théorie d'acquisition des compétences telle que présentée par les frères Dreyfus (2004), les premiers pas, correspondant à l'attitude *doxique*, sont l'équivalent d'être un novice suivant religieusement les règles lui ayant été données, et n'ayant ni en main, ni en tête, les outils nécessaires pour employer leur jugement personnel. Dans le cas des IÉ, un parfait exemple de la *doxa* est présenté dans la classification effectuée par Régnier (2009). Les groupes de femmes appartenant aux catégories financières intermédiaires font une hyperadhésion aux normes présentées par les autorités sans même s'octroyer certaines libertés – à cause d'un manque d'intégration intrinsèque des normes édictées. D'une certaine façon, elles acceptent le capital culturel imposé par les classes dominantes en jugeant celui-ci comme désirable et elles tentent au meilleur de leurs capacités, à travers la *doxa*, à apprendre comment le posséder.

L'*illusio* consiste à se prendre au jeu d'un champ particulier. Il mène à croire que, dans un champ, une situation est « la seule voie possible, alors qu'elle n'est que le résultat de l'élimination des possibles, pour des raisons intrinsèques aux enjeux de domination de l'espace social » (Chauviré et Fontaine, 2003; p. 54). L'*illusio* implique une aptitude et une forte adhésion pratique à un champ de la part d'un individu. Puisque l'individu adhère à un champ en particulier, il est normal qu'il en véhicule les valeurs et les principes. Ceux-ci ne vont toutefois pas de soi et ne sont pas irréfutables. Le concept de l'*illusio*, appliqué aux IÉ, permet de se représenter un individu affirmant avec conviction et sérieux que la consommation généralisée de nourriture biologique et locale est le seul moyen de parvenir réellement à la justice alimentaire. Nous savons toutefois, maintenant, comme cela a été abondamment expliqué jusqu'ici, que ce point de vue est beaucoup trop simpliste. L'individu nous communique tout simplement son principe de perception, son *illusio*.

Dans le milieu des IÉ, le discours de l'État et des professionnels de la santé domine l'espace public. Le MAPAQ insiste sur les bienfaits des IÉ pendant que les professionnels de la santé en vantent les vertus positives sur la population. Les propos répétés et insistants atteignent une portion de la population, sans pour autant en toucher une autre, qui est

incapable de prendre goût à ce sujet, ou même de prendre part à la discussion *sous sa forme actuelle* puisque ses préoccupations, qui ont également été présentées plus tôt dans la recension des écrits, sont autres. Cela signifie que la porte de la discussion, malgré les bonnes intentions, n'est que faussement ouverte à toute une portion de la population, qui demeure en bordure du champ sans que ses goûts et préoccupations profondes ne soient correctement écoutés, ou que ceux-ci prennent une place plus que marginale dans le débat ayant cours dans le champ des IÉ.

Les concepts de la domination nous montrent que la société est structurée de manière à servir les populations dominantes et qu'il est très difficile de changer la donne étant donné les mécanismes de reproduction instaurés au sein des organisations et de l'appareil étatique, qui légitiment de plusieurs manières la domination ayant cours : partout, le capital en jeu, sous ses différentes formes, tend à s'agréger au capital déjà existant. Le capital culturel des classes dominantes les prédispose à adopter les IÉ à cause des valeurs qu'elles véhiculent, du type d'aliments dont elles font la promotion et du mode de vie qu'elles encouragent. Les IÉ obtiennent de plus en plus de reconnaissance et voient croître le capital culturel les entourant : on n'a qu'à penser à la montée fulgurante du thème de l'agriculture urbaine au Québec, à la place de l'agriculture urbaine sur la place publique (et non pas dans les jardins communautaires, qui sont plus inclusifs), aux écoles d'été portant sur ce thème, aux émissions de radio et de télévision portant sur ce sujet dans les dernières années... Le thème crée un tel consensus que ceux ayant raté le bateau se retrouvent pris sur la rive sans pouvoir renégocier les termes du mouvement ni réussir à s'y faufiler avec aisance.

Le champ des IÉ est en émergence, et les règles sont présentement en définition. Les populations les plus naturellement interpellées par les thèmes le composant ont répondu à la montée de sa popularité avec un grand enthousiasme et se sont accaparé le champ. Il y a toutefois une lueur d'espoir : Bourdieu (1979) mentionne que certaines classes, puisqu'elles se reconnaissent dans d'autres classes auront tendance à comprendre celles-ci plus facilement et même à tisser des liens avec elles. Par exemple, les artistes, les jeunes universitaires, les professionnels éduqués, mais sans emploi stable, auront tendance à vouloir aider les ouvriers et les plus pauvres puisqu'ils sympathisent avec la précarité financière et le fait d'être dominé par un groupe d'individus leur étant hiérarchiquement

supérieur. Les classes les plus riches, quant à elles, sympathiseront surtout avec les cadres, qui doivent eux aussi jongler avec les défis liés au fait d'avoir une autorité qu'ils ont sur les autres.

Dans le milieu des IÉ, on retrouve un exemple de solidarité interclasses. Dans les universités se développe le champ des études alimentaires (*food studies*), qui prend très souvent une tangente critique. Des universitaires défendent les populations les plus démunies, prennent part à des mouvements de justice alimentaire et vont même jusqu'à conseiller certaines organisations sur des stratégies à adopter pour lutter contre l'exclusion sociale (je peux valider cette information puisque j'ai moi-même pris part à ce mouvement pendant la majorité de mes études doctorales et ai pu être témoin de toute la solidarité qui y était présente). Cela n'exclut pas le risque de mettre en pratique le paradoxe de la liberté positive, ni de vivre de nombreux échecs et des difficultés de communication, car, après tout, les universitaires, dont le capital culturel, au niveau académique, est généralement supérieur à celui des populations démunies, n'ont pas les mêmes goûts et la même perception de la réalité que les désaffiliés sociaux, mais il est intéressant de noter que des tentatives d'inclusion sociale aient lieu entre diverses classes, et qu'un groupe d'individus, consciemment, tente de diminuer sa propre domination.

Comprendre l'action dominante d'une classe et la violence symbolique qu'elle exerce sur une autre permet d'être sensibilisé par rapport à ce thème. En ayant connaissance de ses rôles conscients et inconscients, un individu voulant contribuer à lutter contre la désaffiliation sociale peut surveiller ses paroles, ses actes, ses habitudes et même son inaction pour tenter d'y reconnaître des sources d'un pouvoir qu'il aurait tout intérêt à partager.

En bref, les notions de la théorie sociologique de Bourdieu sont grandement utiles pour comprendre la non-participation des démunis aux IÉ en la mettant en relation avec l'origine sociale de ces démunis, leur trajectoire sociale, les capitaux donc ils disposent – ou ne disposent pas – et les contraintes du champ économique.

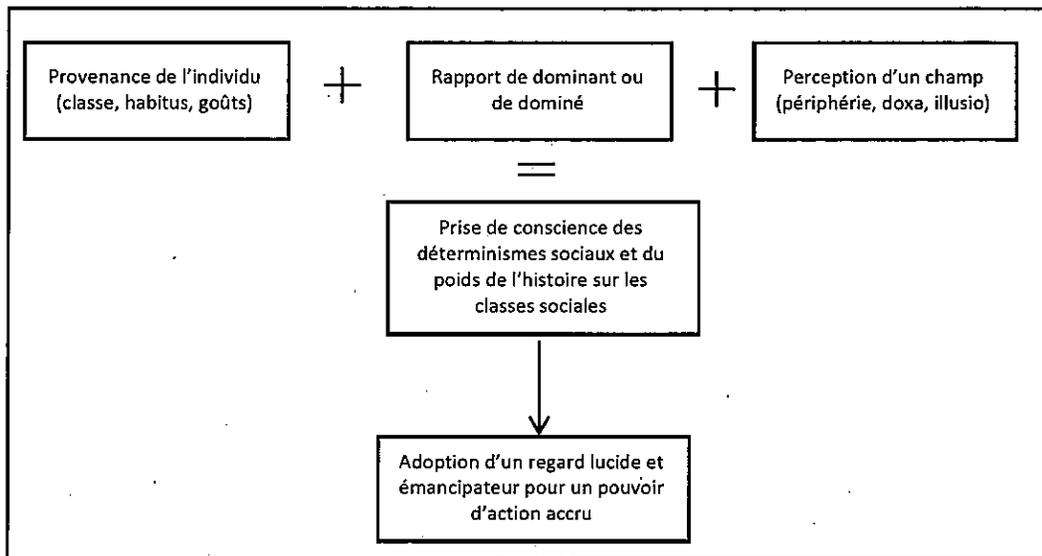
Forces et faiblesses de la théorie sociologique de Bourdieu

Bourdieu possède le mérite d'offrir une explication particulièrement complète des relations. De plus, ses concepts, bien que donnant l'impression que l'individu soit pris dans la classe où il est né sans possibilité de vivre le monde autrement, se veulent pourtant émancipateurs : en prenant conscience des déterminismes sociaux et du poids de l'histoire sur les classes sociales, il est possible d'adopter un regard lucide et émancipateur sur soi-même et sur les autres, et ainsi faire croître son pouvoir d'action (Chevallier et Chauviré, 2013).

L'une des faiblesses de la théorie sociologique de Bourdieu provient de la porosité des frontières entre les classes. En effet, il n'est pas si facile de déterminer où commence une classe et où elle se termine. Un individu peut grandir dans une famille où la mère provient d'un milieu bourgeois et le père d'un milieu modeste : à quelle classe l'individu appartient-il alors? Comment le capital présent chez la mère et chez le père se transmet-il chez l'enfant? Comment le prévoir? L'habitus peut être difficile à définir et peut varier énormément (Krogerus et Tschäppeler, 2012).

Aussi, outre par la connaissance émancipatrice, Bourdieu n'explique pas clairement comment échapper aux déterminismes sociaux – ce qui aurait permis de trouver des pistes de solutions pour concevoir une stratégie de lutte contre l'exclusion sociale dans les IÉ. Certes, il mentionne que les individus ont la possibilité de recourir à des « stratégies individuelles de rattrapage » (Bourdieu, 1979, p. 166) pour combattre la désillusion engendrée par la confrontation entre l'acteur et le système, ou encore à la *finitude sociale*. La finitude sociale est définie comme le « décalage structurel entre les aspirations et les chances, entre l'identité sociale que le système d'enseignement semble promettre ou celle qu'il propose à titre provisoire et l'identité sociale qu'offre réellement, au sortir de l'école, le marché du travail » (Bourdieu, 1979, p. 161). Toutefois, ces stratégies individuelles de rattrapage permettent surtout d'éviter le déclassement des individus appartenant aux classes dominantes plutôt que la montée de ceux possédant le moins de capital.

Figure 8. Schéma associé à la théorie sociologique de Bourdieu



Source : Schéma inspiré de Bourdieu (1979)

Ce schéma représente le processus analytique permettant de comprendre pourquoi les plus démunis peuvent se sentir rebutés par les IÉ, ou encore exclus des programmes étant pourtant ouverts à tous. D'abord, il faut comprendre l'origine de l'individu, c'est-à-dire sa classe, son habitus et ses goûts pour le situer dans l'espace social. L'emplacement dans l'espace social aide à déterminer si l'individu est, dans la société actuelle, surtout dominé par d'autres classes – et donc victime de violence symbolique – ou encore dominant. Ces caractéristiques permettent alors d'expliquer la perception que l'individu peut avoir des IÉ. La constatation de la position de l'individu dans l'espace social, de sa position de dominé ou de dominant et de sa participation au champ des IÉ permet, lorsque communiquée à l'individu, permet une prise de conscience des déterminismes sociaux et du poids de l'histoire sur les classes sociales. Cette prise de conscience, si effectuée dans un contexte égalitaire, peut permettre l'adoption d'un regard lucide et émancipateur, qui pourrait ultimement offrir à l'individu un plus grand pouvoir d'action sur sa propre vie et sur son milieu.

Peut-on imaginer des solutions et des opportunités pour changer la donne, et ainsi pallier certaines lacunes de la théorie sociologique de Bourdieu ayant été présentées ? L'innovation sociale et le cadre d'économie politique alimentaire peuvent s'avérer être des pistes intéressantes.

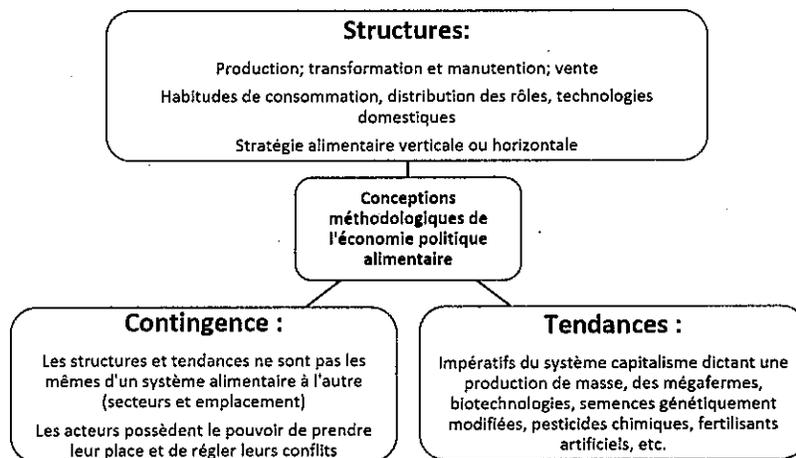
2.1.3.4 Les crises : circonstances favorables pour l'innovation sociale

Dans la problématique, nous avons vu de nombreuses façons dont la société opprime l'individu exclu des IÉ. L'innovation sociale peut s'avérer intéressante lorsque l'on prend conscience d'un besoin. Elle est définie comme : « ...une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles » (Bouchard et coll., 2003 : p. iv). Elle survient dans un *contexte de crise* sur une longue durée – par exemple une crise sociale liée à des politiques d'austérité économique – qui augmente les inégalités et l'exclusion sociale (Bouchard, 2011). Lorsqu'il y a exclusion sociale des plus démunis dans les IÉ, on peut chercher à rendre les IÉ plus invitées : les nouveaux moyens de transformer les IÉ constituent l'innovation sociale.

2.1.3.5 L'économie politique alimentaire

Lorsque l'on cherche à instaurer des transformations complexes au sein d'un champ, un minimum d'analyse peut s'avérer utile afin d'orienter les actions à prendre. L'économie politique alimentaire peut présenter une opportunité pour l'innovation sociale et la promulgation de changements au sein de la société. Ainsi, Fine (1994) présente une conception méthodologique de l'économie politique alimentaire, synthétisée ici à la figure 9.

Figure 9. Conceptions méthodologiques de l'économie politique alimentaire



Source : schéma inspiré de Fine (1994)

Fine (1994) conçoit l'économie politique alimentaire en trois catégories : les structures, les tendances et la contingence; cette dernière possède le potentiel d'agir en tant qu'élément déclencheur pouvant catalyser l'innovation sociale.

Les structures de l'économie politique alimentaire véhiculent des activités tangibles autour de la production des aliments, de leur transformation et de leur consommation. Elles incluent la stratégie de l'entreprise de production (verticalité ou horizontalité sur le marché), la production des aliments, leur transformation, leur manutention et leur vente. Les habitudes alimentaires des consommateurs en font également partie, puisqu'elles déterminent les produits étant consommés. Les structures comprennent aussi la distribution des rôles à la maison, les technologies étant présentes dans les foyers pour aider la préparation des repas, et même la stratégie alimentaire de la famille (acheter, transformer, faire pousser, etc.).

Les tendances constituent le deuxième pan de l'économie politique alimentaire. Elles dictent les impératifs du système capitaliste, qui valorise une production de masse, des mégafermes, l'emploi de biotechnologies, les semences génétiquement modifiées accroissant la production et augmentant la dépendance des producteurs envers leurs fournisseurs de semences, les pesticides chimiques, les fertilisants artificiels, etc. Les tendances comprennent les pratiques étant les plus répandues, légitimées et encouragées par les autorités.

Le troisième pan de l'économie politique alimentaire est la contingence. Celle-ci postule qu'en fonction des sociétés, des secteurs, des époques et des emplacements géographiques, les circonstances entraînent des changements à travers les structures et tendances : ces dernières ne sont donc pas statiques. Les acteurs faisant partie du système détiennent le pouvoir de changer celui-ci et de résoudre leurs conflits en redéfinissant les paramètres, quitte à créer un nouveau système pour se séparer de l'ancien.

Fine (1994) explique que, dans un contexte où les structures et les tendances sont dénoncées, le pan de la contingence prend les devants, et les acteurs se mobilisent pour redéfinir leur place ainsi que les contours du système alimentaire à venir. Ce phénomène sociologique s'apparente aux schismes s'effectuant au sein des communautés apprenantes, tel que présentés par Kuhn (1972). Les individus composant une société apprenante

socialisent et communiquent en fonction de schèmes mentaux partagés et de paradigmes consensuels. Au fil des communications, ils découvrent des anomalies et parviennent parfois à un désaccord, mais peuvent discuter tant et aussi longtemps que la théorie de base n'est pas remise en question. Après quoi, le tissu social se reforme autour d'une nouvelle communauté apprenante se distanciant de sa communauté d'origine de par la nouvelle théorie à laquelle elle adhère. Certaines communautés se différencient tellement les unes des autres qu'elles refusent parfois de débattre. C'est là où Kuhn (1972) et Fine (1994) se rejoignent : en appliquant la théorie de Kuhn aux conflits rencontrés dans les systèmes alimentaires, on note que, comme le relate Fine (1994), certains des acteurs et groupes d'intérêts possèdent une vision tellement incompatible qu'il leur est impossible de parvenir à un consensus. C'est ainsi que différentes réalités du système alimentaire peuvent voir le jour. Cette situation peut s'apparenter à la confrontation des mondes de Boltanski et Thévenot (1991), qui sera présentée dans le cadre conceptuel.

À travers la contingence, les acteurs ont l'occasion de remettre en question l'ordre établi et le caractère dominant de certaines formes de capitaux. Ils peuvent profiter de l'état de turbidité du champ afin de tenter d'y occuper une place plus importante. La conception méthodologique de l'économie politique alimentaire est utile dans la mesure où elle permet, avec du recul, d'expliquer comment, dans l'Histoire, les changements apportés au système se produisent. Toutefois, elle n'explique pas quel chemin prendre pour enclencher le processus de transformation du système.

Les réponses associées à la première sous-question de recherche visent à expliquer quelles sont les barrières à l'accès aux IÉ du point de vue des individus désaffiliés. Les réponses présentées vont en s'élargissant : dans la première sous-section, j'ai présenté les écrits mettant l'accent sur les barrières les plus faciles à percevoir et comprendre, comme l'isolement, la pauvreté, le manque d'information, les habitudes, le goût... Toutefois, assez rapidement, les écrits ont indiqué que lever ces barrières ne constitue pas une solution à long terme puisque nous devons nous questionner sur l'origine de ces barrières. C'est pour cela que la deuxième sous-section de la première sous-question de recherche se penche sur la manière dont les individus désaffiliés interagissent avec leur environnement et sont encouragés ou non à adhérer aux IÉ. J'ai ainsi mis de l'avant la théorie des réseaux, qui offre une explication sur les raisons à cause desquelles les

disparités nutritionnelles peuvent être aggravées par les IÉ. J'ai également présenté comment les IÉ peuvent posséder une forme stigmatisante et peu émancipatrice à cause de certains objectifs quantitatifs imposés par des bailleurs de fonds. Enfin, les écrits ont démontré que les capacités des individus permettant à ceux-ci de prendre en main d'une manière éclairée et culturellement adaptée leur processus de décision alimentaire ne sont pas forcément développées dans les IÉ, et qu'il devient ainsi difficile d'offrir des services réellement autonomisant et émancipateurs allant au-delà de l'entraide communautaire. Les écrits présentés dans cette deuxième sous-section expliquent ainsi que les enjeux vont bien au-delà de l'interaction entre la capacité d'agir d'une IÉ et le désir des individus désaffiliés d'adhérer à cette dernière : en prenant un pas de recul supplémentaire et en acceptant que certaines réponses puissent être systémiques, on s'intéresse à une échelle d'interprétation de la réalité étant beaucoup plus grande.

C'est ainsi que cette dernière portion traitant de la question de recherche portant sur les barrières à l'entrée aux IÉ pour les individus désaffiliés s'intéresse à des phénomènes de société étant beaucoup plus grands et susceptible d'influencer un ensemble d'organisations, puis d'individus. Le néolibéralisme, lorsqu'appliqué au système alimentaire, exerce une pression importante et culpabilisante sur quiconque est incapable de respecter les normes alimentaires prescrites par l'élite et les autorités. La théorie de Bourdieu explique, à son tour, en des termes sociologiques, la manière dont la domination s'exerce entre les classes dominantes de la société et les classes les plus démunies. Afin de finir sur une note plus positive, j'ai terminé cette sous-section en présentant des écrits affirmant que les crises vécues dans la société peuvent être une occasion de bénéficier des bienfaits de l'innovation sociale. L'économie politique alimentaire démontre que, dans un contexte de remise en question et de contingence, de nouveaux paramètres peuvent gagner en popularité et en légitimité et, ainsi, créer de nouvelles opportunités et manières de faire. Ainsi, le contexte sociétal tumultueux que nous vivons présentement peut s'avérer être un moment parfait pour rendre le système alimentaire et les IÉ plus inclusifs, notamment pour les individus désaffiliés.

Cette recherche vise à trouver les moyens de mettre sur pied une IÉ capable de porter un caractère inclusif afin de démocratiser les opportunités nutritionnelles des membres d'une communauté. La première partie de la recension des écrits a démontré que la disparité des opportunités nutritionnelles provient principalement des barrières à l'entrée des IÉ pour les personnes étant désaffiliées de la société. Dans la prochaine section, je me pencherai sur la deuxième sous-question de recherche, c'est-à-dire la portion visant à comprendre comment offrir un milieu étant inclusif pour tous grâce à une IÉ.

2.2 Deuxième sous-question de recherche : inclusion sociale pour tous et mixité sociale harmonieuse

Dans la dernière portion du chapitre, l'attention a été portée sur ce qui pouvait constituer une barrière à l'entrée pour l'adhésion des individus désaffiliés au IÉ. Tel qu'indiqué par Castel (1995), la pression de la réintégration est trop souvent mise sur les épaules des individus désaffiliés. Afin de partager le poids de cette responsabilité, je mobiliserai maintenant les écrits scientifiques afin d'expliquer l'importance, pour les IÉ, de partager la responsabilité de l'inclusion sociale. Je présenterai également plusieurs façons dont celle-ci, grâce aux organisations et à leur place dans l'espace public, peuvent parvenir à devenir plus invitantes pour les individus désaffiliés, *tant lorsqu'il est question de la clientèle des IÉ que des employés de celles-ci*. Après tout, tel qu'indiqué par Castel (1994), la réinsertion sociale, notamment via l'emploi est un excellent moyen de redonner aux individus désaffiliés leur place dans la société, et de plus, comme l'ont indiqué Alkon (2008 ; 2011) et Eliasoph (2009), si les porteurs de projets ne ressemblent pas aux communautés que l'on sert, celles-ci ne se sentiront pas concernées et représentées et risquent beaucoup moins d'adhérer aux projets. Ainsi, afin qu'une IÉ réussisse sa mission, elle se doit non seulement d'être inclusive au niveau des services qu'elle offre, mais également au niveau de ses employés et représentants.

2.2.1 Modification de la terminologie employée

Des personnes de tous âges, de toutes nationalités, de tous statuts sociaux ne se sentent pas forcément interpellées par les IÉ. Depuis le début de la recension des écrits, il a beaucoup été question de classes populaires ainsi que de groupes marginalisés et défavorisés. Selon Adams (2018), lorsqu'on tente en tant qu'organisation d'inclure

d'autres individus que ceux appartenant au groupe dominant, il est très problématique d'instaurer une terminologie du « eux » et du « nous ». L'utilisation des concepts jusqu'à présent employés nous semble réductrice et elle dépeint les groupes que nous souhaitons intégrer non parce que nous devons faire un effort pour inclure des gens plus faibles que soi, mais plutôt parce qu'ils regroupent des individus offrant une richesse sociale grâce à la diversité de leurs expériences, perspectives, profils et parcours.

Tableau 7. Éléments problématiques affectant la diversité, l'équité et l'inclusion

Éléments problématiques affectant la diversité, l'équité et l'inclusion	Variable	Accepté sans aucune question	Questionné régulièrement
Racisme	Race/ethnicité	Blancs	Individus de couleur, non-Blancs
Sexisme	Genre	Hommes	Femme, individus non-binaires
Homophobie/ hétérosexisme	Orientation sexuelle	Hétérosexuels	Lesbiennes, gais, bisexuels, transgenres, intersexes
Oppression religieuse	Religion	Protestants [ajout d'ÉN : et Catholiques]	Musulmans, Sikh, Juifs, [ajout d'ÉN : autres religions]
Classisme	Classe socioéconomique	Classes moyenne et haute	Pauvres et classes ouvrières
Élitisme	Niveau d'éducation	Universitaires	Non-universitaires
Militarisme [Ajout d'ÉN : spécialement vrai aux États-Unis, pas nécessairement au Québec]	Statut militaire	Première et Deuxième guerres mondiales, Guerre de la Corée	Guerre du Viêtnam, Guerres du Golfe
Oppression linguistique	Langue	Anglophones [Ajout d'ÉN : et surtout, francophones – les anglophones peuvent être discriminés au Québec]	Non-anglophones [Ajout d'ÉN : surtout les non-francophones]
Oppression sur les capacités	Habilité physique ou mentale	Personnes aptes (corps et esprit)	Personnes avec des inaptitudes physiques, mentales ou autres inaptitudes
Âgisme [section ajoutée par ÉN]	Âge	Individus en milieu de carrière.	Jeunes et personnes plus âgées

Source : adapté d'Adams, Barbara B. (2018), p. 62²⁰.

²⁰ Traduction libre de l'auteure.

Tous ces groupes ne sont pas également affectés dans le cas précis de la non-inclusion dans les IÉ, mais Adams (2018) met le doigt sur un problème essentiel :

« Nothing will change until leaders and employees within organizations begin to engage in conversations about bias, personal and cultural beliefs, social structure, assumptions garnered from experiences or their own lives, their awareness of others, and their willingness to suspend judgement and develop curiosity about what they don't know and innately fear: people who are different from them. And these differences extend far beyond gender, age, race, physical ability, or anything else visible. Typically, invisible differences include beliefs, perspectives, sexual orientation, religion, family status, military veteran status, value systems, skills, education, life experiences, thought processes, talents, and heritage. » (p. 13)

Même si toutes les barrières à l'entrée aux IÉ pour les personnes issues des groupes régulièrement discriminés et présentés dans le tableau précédent étaient magiquement levées, il n'en demeure pas moins que l'organisation elle-même doit impérativement revoir sa structure et ses habitudes, et que les individus appartenant aux groupes acceptés de manière naturelle et sans question dans l'IÉ doivent repenser aux manières dont ils peuvent eux-mêmes être responsables d'une forme d'exclusion.

Plusieurs groupes marginalisés ont été abondamment présentés dans la première portion de la recension des écrits, mais beaucoup d'autres groupes n'ayant pas été présentés sont aussi à risque d'être mis à l'écart ou d'être exclus, tant dans les IÉ que dans d'autres segments de la société. Il est donc nécessaire de demeurer attentifs afin de les accueillir encore mieux que les individus étant acceptés sans question dans les différents contextes de la société.

Afin de mettre en pratique l'idée présentée par les écrits et d'adopter un langage plus positif et inclusif, je parlerai donc à partir de maintenant de l'inclusion sociale des groupes issus de la diversité, et ce, tant dans les IÉ que les autres organisations.

2.2.2 Première portion de la deuxième sous-question de recherche : difficulté de rendre l'organisation inclusive

Si l'inclusion sociale ne va pas de soi dans toutes les organisations, c'est parce que, malgré une bonne volonté de la part des dirigeants et des employés d'une organisation, elle peut être complexe à pratiquer. Cette portion de la recension des écrits présentera pourquoi il est nécessaire de persister et de pratiquer l'inclusion sociale malgré cette difficulté, puis elle présentera les raisons mises de l'avant par les écrits scientifiques pour expliquer les

raisons derrière la mauvaise pratique de l'inclusion, de même que les manières dont celle-ci peut se produire au quotidien. Voici donc le premier tableau synthèse de la deuxième sous-question de recherche.

Tableau 8. Synthèse des biais rendant l'organisation moins inclusive

Phénomène lié à l'exclusion	Piste de solution émanant de la théorie – À valider dans la pratique
<i>Les individus composant les organisations doivent prendre conscience de leurs biais conscients et inconscients. Ceux-ci affectent leurs comportements et décisions et contribuent à maintenir le statu quo au sein de l'organisation, c'est-à-dire à assurer la poursuite d'une organisation étant le plus près possible de leur propre image.</i>	La discussion et la conscientisation peuvent contribuer à renverser les tendances. Adams suggère que les membres d'une organisation passent un test afin de vérifier leurs biais personnels et ainsi, d'être mieux outillés pour comprendre, comment ceux-ci peuvent avoir des ramifications sur leurs comportements et décisions.
<i>La culture et l'environnement liés à une organisation ne sont jamais neutres, et représentent le plus souvent l'idée de ce qui constitue un environnement neutre et professionnel pour le groupe dominant.</i>	La transformation du lieu d'affaires en un milieu plus accueillant et valorisant pour la diversité peut attirer celle-ci, et peut graduellement transformer la culture de l'organisation en une forme plus ouverte, où les multiples formes de diversité cohabitent et trouvent l'espace pour mobiliser leurs forces.
<i>Beaucoup d'employeurs croient en une pénurie de talents chez les groupes issus de la diversité en ne cherchant que dans les réseaux qu'ils connaissent, ce qui peut engendrer une guerre entre entreprises pour recruter les talents disponibles.</i>	Le talent existe, évidemment, au sein de la diversité. Afin de le trouver, les employeurs devraient diversifier leurs recherches dans de multiples réseaux spécialisés. De plus, ils devraient former la main-d'œuvre après l'avoir sélectionnée pour des qualités d'ardeur au travail, d'agence, de capacité d'action et d'affectivité. À qualités égales, l'individu issu de la diversité devrait être privilégié.
<i>La discrimination et la domination au quotidien existent depuis toujours, dans les organisations, et continue d'être pratiquée sans même que l'on y pense.</i>	Les personnes en situation de domination étant conscientes de leurs privilèges devraient intervenir, lorsqu'une personne issue d'une minorité se fait couper l'herbe sous le pied. Chacun devrait se questionner sur ses motivations et habitudes et modifier graduellement ses pratiques de manière à intégrer de nouvelles pratiques d'inclusion.
<i>Les habitudes liées à l'inclusion ne sont tout simplement pas mises en place et ne sont pas institutionnalisées à cause de pressions extérieures : le mythe rationalisé, l'isomorphisme institutionnel, la pression mimétique et la pression normative.</i>	Une IÉ peut tenter de s'institutionnaliser ou d'institutionnaliser ses pratiques et de gagner en légitimité en développant une structure correspondant aux valeurs d'une communauté à travers le processus d'habituation, suivie de l'objectification et de la sédimentation. Différents types de personnalités peuvent contribuer à promouvoir l'institutionnalisation ayant lieu : les connecteurs, les <i>mavens</i> et les vendeurs. La pratique de la RSE est également un moyen d'obtenir une plus grande légitimité, spécialement afin de répondre de manière directe aux préoccupations liées aux pressions extérieures. Divers niveaux de RSE peuvent être mis en pratique.

2.2.2.1 Barbara B. Adams et la diversité au sein de l'organisation

Si l'inclusion sociale était simple à pratiquer, elle serait beaucoup plus répandue. Afin de la mettre en pratique, le groupe souhaitant inclure un autre groupe doit d'abord avoir conscience du fait qu'il ne soit pas entièrement inclusif. Il doit également accepter de

s'auto-examiner et de remettre sa perception de la réalité en question afin de se transformer un peu pour mieux accepter l'autre. Dans cette section de la recension des écrits, je présenterai les écrits de Barbara Adams, qui explique la confrontation de deux points de vue à l'intérieur des organisations : celui de l'entreprise devant changer et celui des minorités.

Dans un livre intitulé *Women, Minorities and Other Extraordinary People* (2018), Barbara B. Adams dénonce l'incapacité des organisations de mettre en pratique leurs bonnes intentions visant à diversifier leur bassin d'employés. Cette section présentera plusieurs des pistes d'Adams étant les plus intéressantes en ce qui a trait aux motifs sous-jacents à l'exclusion des organisations des individus issus de la diversité, ainsi que les solutions permettant de contrer celle-ci et d'offrir un environnement sain et inclusif pour tous. L'ouvrage d'Adams est féministe, récent et extrêmement pertinent. Il propose des avenues positives, constructives et actuelles, et il mérite, grâce à la richesse de ses propos, d'occuper une place digne de mention dans cette recension des écrits.

Biais cognitifs

L'un des premiers éléments problématiques est la présence, en chacun, d'un fort biais cognitif. Lors d'une prise de décision, les gestionnaires croient normalement réfléchir de manière pesée et rationnelle, y compris pour le recrutement de la main-d'œuvre et l'implantation de politiques d'inclusion. Pourtant, Adams indique que:

« ...biological evidence is beginning to dismantle many beliefs about the affirmative power of 'pure' rational thought. [...] Emotion (and hidden beliefs that drive emotion) can't really be separated from logic, and together the two comprise the primary functions in most decision-making. Humans are both implicitly and explicitly influenced by beliefs they've developed and gathered through life. Experiences that evoke our emotions – those we remember as well as those we've long forgotten yet stored in our brains – combined with rational thought are used in an intricately connected way that defies separation in human decision-making. » (p. 42)

Cet extrait explique que le cerveau n'a pas tant de facilité à séparer la pensée rationnelle des émotions – y compris en affaires. Cela mène le plus souvent à une prise de décision basée sur la mémoire émotionnelle, les suppositions et les croyances. En affaires, beaucoup de dirigeants affirment se baser sur l'intuition; Adams affirme que celle-ci n'est qu'une façon différente et plus acceptable de nommer l'émotion puisqu'elle est surtout mise de l'avant par les hommes : l'homme est intuitif et la femme, elle, est considérée émotionnelle.

L'expression de l'intuition est posée et celle de l'émotion est plus vibrante. Le groupe dominant décide de ce qui est acceptable ou non et travaille le discours de manière à rendre sa manière de faire légitime. Pourtant, hommes et femmes ne diffèrent pas en le fait que « 90% du fonctionnement du cerveau est automatique et hors de la pleine conscience » (p. 21) et que cela mène à une prise de décision involontairement biaisée. Conséquemment, seulement 10% de la réflexion est exercée de manière délibérée et contrôlée, ce qui laisse bien peu de place à la prise de décision rationnelle. Selon Adams, il devient alors crucial de faire preuve de lucidité et de garder en tête que nos biais ne font pas de nous de mauvaises personnes : au contraire, avoir conscience de nos préjugés nous permet de plus facilement neutraliser ceux-ci.

Dans l'optique de neutraliser le plus possible les biais inconscients, Adams suggère aux gestionnaires de passer le *Implicit Association Test* (IAT). Ce test permet de mettre en lumière les préjugés personnels afin d'avoir conscience de ses valeurs, croyances et inclinaisons personnelles, qui sont tous des éléments pouvant nuire à une prise de décision équitable. L'une des conséquences notables des biais cognitifs peut être le refus d'embaucher des gens, uniquement basé sur l'impression... ou l'intuition. « Even when the most-qualified applicants for a position are women or people from underrepresented minorities, the reality is that company leaders tend to still hire based on who they feel the most comfortable with – applicants they can relate to or who they think would be a good 'fit' in the organization's culture » (p. 83). Concrètement, ce processus pourrait se produire à travers une intervention du décideur, qui tenterait de légitimer son refus d'intégrer à l'équipe une personne très différente de lui en disant : « Je ne le sens pas, cette personne ne me dit rien, mais ça n'a rien à voir avec ses origines, je ne suis pas raciste! Seulement, la personne ne sera pas un bon *fit* avec notre culture d'entreprise. » La culture d'entreprise, qui semble détachée des émotions de l'individu, a donc le dos large et peut servir de prétexte à la discrimination.

Culture de l'entreprise

La culture d'une entreprise n'est pas statique. Si ses dirigeants désirent la changer afin de rendre possible l'inclusion d'individus issus de la diversité, ils le peuvent. L'un des moyens d'y parvenir sera de prendre conscience du fait que les biais cognitifs puissent engendrer la création d'un environnement étant considéré « neutre », mais traduisant

pourtant une forte préférence culturelle pour le groupe dominant. La solution consisterait donc à *en prendre conscience et à ne pas croire que les cultures sont interchangeable ou mutuellement exclusives, mais plutôt qu'elles ont chacune leurs forces et qu'elles peuvent cohabiter*. Cela reviendrait à passer de la minimisation à l'adaptation culturelle (ces expressions seront vues dans la section 2.2.3.2., dont l'une des sous-sections porte sur la communication interculturelle). « No framework yet exists for effectively and meaningfully navigating differences among people. Yet developing and implementing this inclusive mindset is critical to succeeding in the diversity and inclusion space. When employees in a company feel that they're in a psychologically safe environment, they'll feel freer to express their viewpoints and ideas. » (pp. 11-12) Selon Adams, l'une des façons d'attirer les individus issus de la diversité – diversité de culture, âge, genre, santé physique et mentale, religion, orientation sexuelle, fonctionnement cognitif – de les mettre à l'aise et de les garder au sein d'une organisation peut passer par quelque chose d'aussi simple que d'afficher des images d'exemples de réussite issus de la diversité, changer les couleurs des murs, mettre une musique du monde comme trame sonore d'ambiance... Ces éléments démontrent une flexibilité culturelle de l'employeur, et cet environnement accueillant détient le potentiel de créer un sentiment de confort pour les individus issus de la diversité. Une série d'actions sincères menées par le dirigeant de l'organisation permettra d'établir la confiance. « Trust is perhaps the single most pertinent characteristic of an inclusive leader because it is something that is earned, not given. Inclusive behaviors cannot be faked; even false pretenses of inclusivity reek with the smell of insincerity. » (p. 57)

Mythes à propos du talent et de la main-d'œuvre

Les biais cognitifs ne sont pas les seuls responsables de la difficulté d'intégrer au sein des organisations les individus issus de la diversité. Plusieurs employeurs affirment que la main-d'œuvre qualifiée issue des groupes sous-représentés est quasi non existante, et qu'il est hors de question de niveler vers le bas pour combler les postes. Selon Adams, il s'agit là d'une fausse croyance *et* d'une mauvaise stratégie. En effet, plusieurs employeurs parlent d'une guerre entre entreprises pour recruter les diplômés de talents – et notamment ceux ayant plusieurs années d'expérience. Une entreprise qui tente de trouver un candidat correspondant à ces caractéristiques – et dont le profil ressemblera probablement à celui

des gens effectuant les embauches – fera dans la plupart des cas face à un individu conscient de sa valeur perçue en tant que candidat. Ses demandes risquent alors d’être beaucoup plus substantielles que celles d’une personne au parcours plus humble, et elle sera, dans la majorité des cas, à l’affût d’opportunités plus alléchantes, concrétisant de ce fait *l’idée* d’une pénurie de main-d’œuvre et d’une guerre entre entreprises pour préserver celle-ci.

Or, si une entreprise recrute un employé avec un fort potentiel et investit le montant qui aurait été mis pour offrir un salaire plus élevé sur la formation et le développement de l’individu, elle internalise les compétences et développe une main-d’œuvre à son image. Beaucoup de gestionnaires craignent qu’après avoir investi beaucoup dans un employé, celui-ci quitte, ce à quoi Adams rétorque :

« While there’s some validity to this, the data has shown for decades that people leave employers largely because of poor relationships with managers, lack of challenging work, unsatisfactory work-life balance, or other life events. It just makes sense intuitively that employees who work in positive, inclusive, dynamic environments, and under the leadership of managers who value their contributions, would be the people least likely to want to leave. » (p. 97)

Il n’en tient donc qu’à l’entreprise d’offrir un milieu stimulant, où la culture des employés est respectée, à l’aide d’astuces mentionnées dans la section précédente.

Puisque les personnes issues de la diversité n’ont pas accès aux mêmes réseaux ou parcours que les individus issus des groupes dominants, Adams suggère aux recruteurs et dirigeants d’entreprise de prêter moins attention aux écoles de provenance, à l’expérience totale et au réseau ou aux références. En effet, les écoles de grande renommée recrutent souvent des étudiants en fonction de l’élite et de *l’establishment*, ce qui pénalise les individus issus de la diversité. Par contre, l’expérience professionnelle totale ne tient pas compte de la débrouillardise d’un individu ou de la nécessité qu’il a eue de prendre soin de ses proches dans divers contextes de difficulté. Le réseau et les références, quant à eux, ne permettent pas aux nouveaux arrivants d’être avantagés. Les critères de recrutement doivent alors changer pour permettre de mettre en lumière l’ardeur au travail de candidat (*grit* et *hustle*), la créativité, la collaboration et toute autre qualité professionnelle susceptible d’être bénéfique à l’entreprise.

Aux propos d'Adams, ajoutons une réflexion de Sanford (2011), qui nous aide à mieux comprendre comment reconnaître les qualités exceptionnelles d'individus méritant d'être embauchés, mais ne faisant pas partie des circuits habituellement privilégiés par les organisations. Sanford (2011) indique que trois qualités essentielles contribuent à la croissance d'individus responsables et remarquables pouvant contribuer à leur organisation. Bien sûr, dans certains contextes technologiques, il peut être nécessaire d'avoir certaines connaissances de base essentielles, mais si l'entreprise décide d'investir dans la formation d'employés partageant ses valeurs plutôt que d'investir sur une perle rare correspondant à tous points à ses besoins dès le premier jour de l'embauche, elle peut rechercher les trois qualités proposées par Sanford : l'agence (*agency*), la capacité d'action (*ableness*) et l'affectivité (*affectivity*).

L'agence traite de la motivation d'un individu et de sa capacité à canaliser ses intentions vers l'atteinte d'un but. Selon Sanford, la seule passion d'un individu ne suffit pas ; il faut que celui-ci soit en mesure de décider d'une stratégie d'action qui lui permettra d'obtenir des résultats satisfaisants pour remplir ses objectifs. Si l'agence d'un individu, répliquée à l'échelle des ressources humaines d'une organisation au complet comporte le risque que chacun agisse en fonction de ses intérêts personnels, un processus de recrutement finement exécuté et validant les motivations de chacun permet de minimiser ce risque. L'un des avantages principaux de l'agence d'un individu est le fait que celle-ci aide ce dernier à lutter contre l'apathie et à garder le cap dans un contexte où les embûches et les pressions internes et externes se dressent sur la route.

La deuxième qualité requise est la capacité d'action. Malgré une formation adéquate, un individu peut être incapable de mobiliser les habiletés nécessaires lui permettant d'analyser et de comprendre une situation donnée, ce qui complique considérablement l'élaboration et la mise en place d'une solution appropriée. La formation d'un individu et son école de provenance ne garantissent conséquemment aucunement sa capacité, à travers le stress d'un contexte professionnel, à mobiliser sa pensée critique et à passer à l'action de manière non seulement efficiente, mais parfois même seulement efficace.

Enfin, la troisième qualité requise est l'affectivité. L'affectivité permet de se plonger dans une situation avec empathie et de lire un contexte non seulement avec une vision

rationnelle et critique – telle que rendue possible par la capacité d’action – mais également avec une vision émotive, rajoutant de ce fait une couche supplémentaire d’information à la compréhension d’un contexte. Toujours selon Sanford, le fait d’être connecté à son affectivité permet de développer le souci de l’autre (*caring*) et de mener l’action avec authenticité, évitant de ce fait de tomber dans la généralisation, les processus standardisés, l’homogénéisation et le simple accommodement. En affaires, l’affectivité humanise les contextes et permet un recul pour un processus de prise de décision équilibrée²¹.

Changer les critères d’embauche d’un employé en valorisant les trois qualités mentionnées précédemment ouvre non seulement la porte à des candidatures exceptionnelles issues de la diversité, mais permet aussi de voir d’un nouvel œil les candidatures de personnes extraordinaires provenant des groupes majoritaires.

Discrimination positive auprès des personnes que l’on cherche à inclure

Maintenant que l’on sait quelles qualités sont à privilégier, chez un employé, à compétences égales, devrait-on tenter d’accélérer l’inclusion de certains individus marginalisés au sein d’une organisation en leur donnant la priorité lors de l’embauche? Cette question est souvent débattue et est source d’inconfort auprès des groupes majoritaires, qui sentent que leur place peut être menacée, ou auprès des gestionnaires, qui peuvent se sentir accusés d’avoir pratiqué, avant des réformes, de mauvaises pratiques d’embauche.

Depuis des centaines d’années, les groupes dominants augmentent leur privilège au détriment des groupes discriminés, et ce n’est que relativement récemment que des lois ont commencé à être mises en place afin d’interdire la discrimination. Après des centaines

²¹ J’ouvre ici un aparté sur l’affectivité puisque cette thématique est moins commune dans le monde des affaires et que trop souvent, elle est perçue comme étant déplacée. Weiss, Donigian et Hughes (2018), dans un chapitre portant sur la pratique de négociations, indiquent que le plus important, lorsque deux parties discutent afin d’établir une entente, est la reconnaissance de l’autre et la sensibilité à ses préoccupations. Sans celles-ci, un individu peut gaspiller de précieuses ressources en omettant de prendre en considération l’intangible – les désirs humains et qualitatifs pouvant s’exprimer à travers des excuses sincères ou une quelconque forme de reconnaissance d’une situation donnée plutôt qu’une compensation matérielle pour des torts subits. Cela n’est qu’un exemple parmi de multiples situations où l’affectivité et le désir de comprendre l’autre peuvent s’avérer utiles et contribuent à huiler l’engrenage des relations professionnelles. Des individus issus de la diversité et ayant vécu la discrimination seront bien souvent à même de posséder l’affectivité nécessaire à la compréhension de l’autre.

d'années où les groupes dominants ont pris de l'avance, les groupes marginalisés ont beaucoup de retard à rattraper. Le succès lié au groupe dominant est tel que même les groupes minoritaires en viennent à se voir entre eux-mêmes de manière biaisée, en croyant que, parce qu'elles ne correspondent pas aux normes mises de l'avant, elles ne sont pas dignes d'être un premier choix. Le mythe de la méritocratie ne tient aucunement compte des contextes facilitants pour les classes dominantes, et elles poussent les individus issus des minorités à douter d'eux-mêmes, même s'ils ne sont pas moins qualifiés, intelligents ou capables.

« The myth of meritocracy is used inside and outside many sectors to justify the lack of diversity. It's essentially like telling women and underrepresented minorities that they only have themselves to blame if they didn't get the job or the promotion. And when women and people of color exit the workforce with much greater frequency than white, Asian and Indian men, the self-serving belief in meritocracy lessens the need to address the issue and examine why this even happens. » (Adams, 2018, p. 87)

Il s'agirait donc que le groupe dominant prenne conscience du fait d'avoir énormément d'avance par rapport au groupe ayant subi la discrimination pendant des centaines d'années, et qu'il ne se serait pas exagéré de lui donner aussi, pendant une certaine période, une longueur d'avance qui lui permettrait de rattraper un peu de retard. Le tableau présenté dans la section portant sur le changement terminologique et présentant les groupes issus de la diversité est un bon indicateur des biais existants.

Le poids de la responsabilité de bien accueillir des individus désaffiliés ou discriminés au sein d'une organisation ne repose pas seulement que sur les épaules des dirigeants. En effet, Adams incite les individus appartenant aux groupes dominants (ceux « acceptés sans aucune question », dans le tableau de la page 94), d'intervenir dans différents contextes. Par exemple:

« White men could be great allies to women in the workplace when they behave with a shared understanding that women are treated differently – and often more unfairly – than men at work.
When a woman is interrupted in a meeting, a man could intervene, point out the interruption, and segue the discussion back so she could finish making her point.
Able-bodied people could question the absence of people with disabilities in the workforce.
Highly educated workers, committed to workplace diversity, could examine recruiting and hiring practices that favor upper socioeconomic classes. » (p. 62)

Cette citation n'est pas sans rappeler l'une des portions traitant de la première sous-question de recherche, où il était question d'individus introvertis et d'individus

extrovertis : la manière de communiquer et de laisser une place confortable à autrui pour lui permettre de prendre sa place et d'exprimer ses idées et ses besoins est importante si on veut lui donner envie de s'impliquer. Dans une IÉ, il est possible que des individus appartenant aux groupes dominants soient très enthousiastes prennent toute la place : il devient donc d'autant plus important de prêter attention à la place que l'on accorde aux minorités, car le partage du privilège de la classe dominante est l'affaire de tous, et une sensibilisation correctement effectuée peut instaurer un climat propice à l'inclusion de la diversité.

On peut croire que les IÉ, qui font partie du mouvement de justice alimentaire, regroupent généralement des individus sensibilisés à leur privilège, et désireux de bien communiquer et collaborer avec les minorités et de traiter celles-ci avec empathie. Une nuance doit toutefois être apportée par rapport à la sensibilisation : une étude récente menée aux États-Unis démontre qu'un groupe d'individus conservateurs ayant été sensibilisé aux questions de privilège des Blancs (*White privilege*) n'éprouvait pas plus de sympathie envers une personne pauvre noire ou blanche que le groupe conservateur n'ayant pas été sensibilisé. Le résultat le plus alarmant provient toutefois du groupe d'individus s'identifiant comme étant des libéraux : celui ayant été sensibilisé au privilège des blancs n'éprouvait non seulement pas plus d'empathie envers un individu noir pauvre, mais il éprouvait *moins* de sympathie envers un individu blanc pauvre que le groupe n'ayant pas été sensibilisé, puisque l'individu blanc pauvre était considéré pouvoir bénéficier d'un ensemble de privilèges propres à ses origines ethniques, sans pour autant s'en prévaloir et que, forcément, cela devait démontrer un manque de bonne volonté de sa part (Cooley, 2019; Soave, 2019). Le manque d'empathie que les individus s'identifiant comme étant des libéraux ressentent envers les hommes blancs étant pauvres, et les rendant aveugles à d'autres types de discrimination ou d'accidents de parcours ayant pu avoir été vécus par ces derniers pourrait, selon Cooley (2019) être à l'origine d'un sentiment de frustration ressenti par ces mêmes hommes blancs de milieux modestes, avec toutes les conséquences émotionnelles et politiques complexes que cela peut entraîner. Cooley croit donc, tout comme Adams, qu'il faut prêter attention à toutes les formes de discrimination, visibles et invisibles, qu'un individu peut subir afin d'étendre l'empathie à tous ceux en ayant besoin.

Introspection

En conclusion, Adams (2018) suggère à chacun de se poser une série de questions de manière prendre conscience de ses biais et à être ouvert à la différence. Ces questions, lorsqu'intégrées au quotidien, permettent la formation de nouvelles connexions au niveau des neurones, et entraînent donc la neuroplasticité et le changement d'habitudes et de comportements. Parmi celles-ci, j'en sélectionne quelques-unes qui peuvent initier le doute dans la réflexion et permettre d'amorcer des changements²². « Pourquoi croyons-nous ce que nous croyons ? Comment savons-nous ce que nous savons ? (p. 67) « Qui d'autre que vous partage cette opinion (ou ce point de vue)? Quelles sont vos préoccupations majeures, et quelles actions prenez-vous pour les aborder? Quelles sont les choses qui devraient changer afin que vous développiez une opinion complètement différente (opposée)? » (p.68) « Mes croyances ont-elles une base solide et me servent-elles bien? Est-ce que je me sens menacé.e lorsque mes croyances apparaissent avoir des lacunes ou sont attaquées? Suis-je vraiment ouvert.e aux points de vue des autres ? Ai-je des biais ou des préférences que je dois examiner?» (p. 76) Ces questions permettent de mener l'individu à voir par lui-même ses propres biais, à constater qu'il n'est pas à l'abri de croyances irrationnelles, ou encore que plusieurs de ses décisions sont prises en fonction de ses croyances personnelles plutôt que par rapport à des faits rationnels. Ainsi, si une personne n'est pas ouverte à changer d'idée sur une question, elle est sans doute entraînée par des motifs irrationnels et inconscients.

2.2.2.2 L'institutionnalisation comme stratégie d'inclusion

La section précédente démontrait l'importance de pratiquer l'inclusion pour les organisations, l'origine des difficultés derrière la pratique de celle-ci et la manière de prendre conscience des biais pouvant provoquer l'exclusion ou limiter l'inclusion. Que fait-on une fois que tous sont sensibilisés et ouverts à la question? Comment mettre sur pied une organisation incontournable dont les fondements mêmes seraient inclusifs, et ce, de manière pérenne ? Comment cette organisation peut-elle être reconnue et légitimée aux yeux de la communauté qu'elle souhaite servir ?

²² Questions en traduction libre de l'auteure

Tel que les sections précédentes l'ont démontré, la lourde responsabilité de l'intégration ne doit pas reposer sur les seules épaules des individus étant exclus des IÉ. Dans le but de partager le poids de l'inclusion, une réflexion autocritique doit être menée de la part des individus concevant et composant des organisations pour transformer celles-ci en milieu plus inclusifs et plus conscients de leurs biais et des pressions qu'ils peuvent exercer sur les communautés.

Nous avons vu précédemment que le capital social, tel que décrit par Putnam (1995), s'effrite. Autrefois, les femmes ne travaillaient pas autant en dehors du foyer et pouvaient agir comme agent liant dans une communauté. Les institutions religieuses, par la pression qu'elles exerçaient sur les pratiquants et leur manière de s'insérer dans les institutions publiques, pouvaient également exercer leur influence et imposer des valeurs étant partagées par un groupe en entier. Il pourrait être nécessaire de rassembler des individus autour d'un même projet de société légitime structuré pouvant encourager – sans pour autant les imposer – certains comportements souhaitables, notamment ceux pouvant entraîner l'inclusion sociale.

Nous avons également vu, dans la section portant sur la croissance des inégalités à travers l'adhésion à un réseau, comment certains individus prenant part à un réseau peuvent bénéficier d'avantages, et dans le cas de cette recherche, de ceux liés aux opportunités nutritionnelles engendrées par les IÉ. Il a été mentionné que plusieurs individus n'adhèrent pas à un mouvement ou à un réseau tant que d'autres personnes leur ressemblant n'y adhèrent pas non plus. Dans un tel cas, l'institutionnalisation peut s'avérer utile pour la popularisation de pratiques.

Devenir une organisation incontournable

Selznick (1957), l'un des pères du premier courant de l'institutionnalisme, croit qu'une organisation peut devenir une institution, mais à condition de véhiculer des valeurs étant partagées par la communauté servie ou environnante. « Les premiers institutionnalistes proposent de concevoir l'organisation non plus comme le résultat de coordinations rationnelles dans la poursuite ou l'atteinte d'un but, mais comme une structure sociale qui doit faire face à son environnement institutionnel. Ils reconnaissent l'importance du leadership, des valeurs et de la dimension informelle » (Rouleau, 2010, p. 82). Le premier

courant de l'institutionnalisme est basé sur l'intentionnalité de la mission et d'une approche s'apparentant beaucoup au monde domestique de Boltanski et Thévenot : une organisation est fondée sous un principe de formalisation et de propagation de valeurs partagées par une communauté et l'organisation se charge de leur mise en œuvre. Si une organisation institutionnalise des valeurs d'inclusion (tout en faisant attention de ne pas les mettre en pratique de manière paternaliste et avec maladresse, tel que présenté dans la section portant sur la première sous-question de recherche) elle a beaucoup plus de chances de devenir attrayante pour les individus désaffiliés.

Le néo-institutionnalisme et les pressions de l'environnement externe

Avant d'entrer à pieds joints dans les étapes nécessaires à l'institutionnalisation, rappelons-nous ici qu'une institution n'a pas à être d'envergure nationale : un établissement peut être une institution à l'échelle d'un quartier. Malgré tout, la mise sur pied d'une organisation – d'une IÉ dans le présent cas – souhaitant prétendre au titre d'institution est beaucoup plus complexe que de simplement sonder les valeurs d'une communauté et de les incarner à travers une mission d'entreprise.

L'approche néo-institutionnaliste, qui est notamment présentée par Meyer et Rowan (1977), affirme que l'organisation, pour obtenir une légitimité, doit se soumettre à un ensemble de règles étant perçues comme étant valides, dans un champ d'activité. Les différentes organisations deviennent plus homogènes et construisent un *mythe rationalisé*. Le « mythe rationalisé est une croyance en l'efficacité d'une règle, d'une procédure ou d'une technique. Par exemple, en adoptant des pratiques de certification ou de participation à un réseau, c'est moins l'efficacité qui est visée que la recherche de légitimité vis-à-vis les acteurs externes » (Rouleau, 2010, p. 83). On peut penser ici aux normes ISO, ou encore à la certification B-Corp (*Benefit Corporation*), qu'une organisation obtient afin de prouver, grâce à un parti externe, l'excellence de ses pratiques. Si on oppose le néo-institutionnalisme à la théorie sociologique de Bourdieu présentée précédemment, on peut être porté à croire que le mythe rationalisé représente une forme de doxa. Il devient difficile, pour les nouvelles organisations faisant leur entrée dans un champ d'obtenir la légitimité souhaitée sans se conformer aux normes préétablies par les figures d'autorité du secteur d'activités.

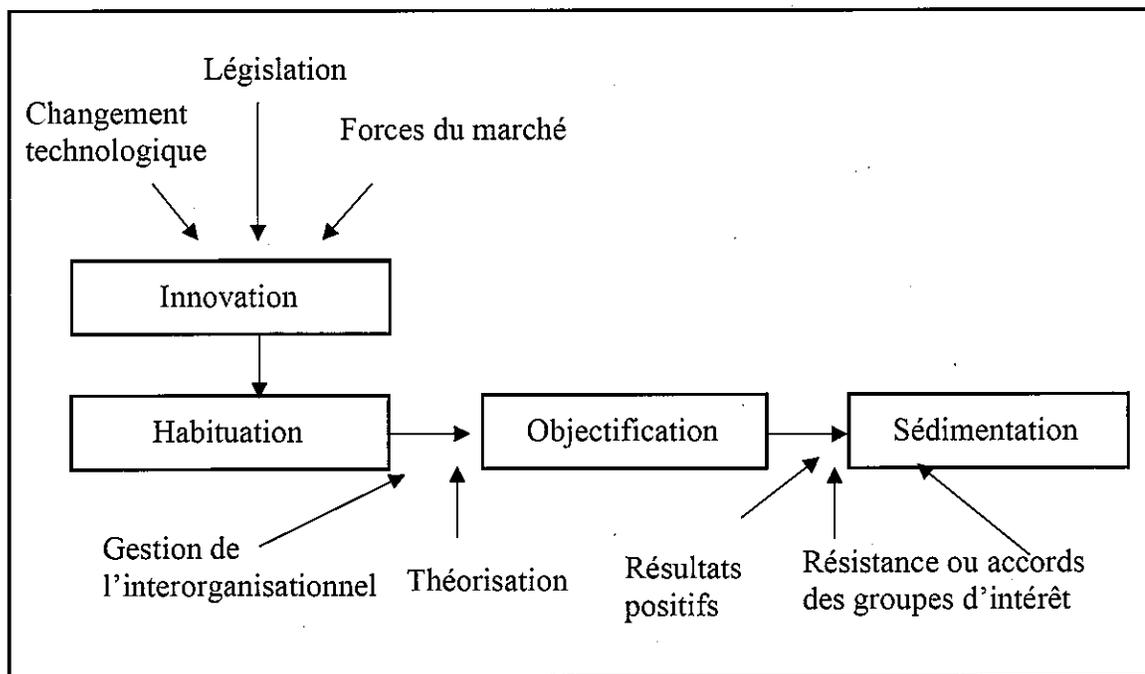
Une autre difficulté à laquelle l'organisation fait face est l'isomorphisme institutionnel. DiMaggio et Powell (1983) affirment qu'en étant ouvertes sur le monde extérieur – et en étant donc influencées par celui-ci – les organisations subissent des pressions de trois types : coercitives, mimétiques et normatives. La pression coercitive est liée aux exigences requises par les lois et règlements d'un État. Les lois sont, bien évidemment, cruciales pour le bon fonctionnement de la société. Cependant, elles ne sont pas conçues pour répondre au cas par cas, et ce qui peut entraîner des lourdeurs au niveau administratif et bureaucratique, nuisant de ce fait à l'innovation.

Le deuxième type de pression est la pression mimétique : quand une organisation, dans un secteur, obtient un grand succès grâce à l'emploi d'une stratégie, d'autres organisations se mettent à l'imiter, ce qui suscite l'adoption massive d'un même modèle. Le modèle est rassurant pour les organisations puisqu'il permet des résultats plus prévisibles. Dans l'univers des jeunes pousses (*startups*), on pourrait parler de l'adhésion à la matrice du modèle d'affaires (*business model canvas*), qui permet de schématiser le plan d'affaires d'une entreprise. Cet outil, dans plusieurs contextes de présentations, remplace le plan d'affaires manuscrit. À plus grande échelle, d'autres pratiques, telles « [l']adoption des modes managériales, le désir d'imiter les Japonais, les vagues de fusion et d'acquisition ou les stratégies de recentrage qui marquent les dernières années » (Rouleau, 2010, p. 84) représentent des pressions de type mimétique.

La pression normative est le dernier type de pression recensé par DiMaggio et Powell (1983). Celle-ci provient des instances professionnelles qui régissent un champ de pratique quant à ses normes, ses codes de conduite et les attentes liées à la performance. Les individus appartenant à un ordre professionnel vont mettre en pratiques les codes régis par l'instance professionnelle à laquelle ils appartiennent, et on obtient ainsi un comportement prévisible et constant d'une organisation à une autre. « Selon la théorie néo-institutionnelle, l'État et les corporations professionnelles sont les acteurs externes dont les pressions pour homogénéiser les comportements des entreprises sont les plus fortes » (Rouleau, 2010, p. 84). Par exemple, dans le milieu de la production alimentaire, il s'agit de l'Union des Producteurs agricoles (UPA).

Selon Tolbert et Zucker (1996), une organisation doit passer par trois étapes afin d'arriver au statut d'institution. La première étape est celle du développement de la structure correspondant aux valeurs de société et aux enjeux qu'il est considéré souhaitable de résoudre : c'est l'habituatation. Des forces extérieures s'imposent à l'organisation et celle-ci doit innover afin d'en tenir compte. La deuxième étape est celle de l'objectification : si l'innovation fonctionne, elle commence à se répandre au sein d'un groupe, et les meilleures pratiques sont en cours d'institutionnalisation. Par la suite, la troisième phase est celle de la sédimentation, où les pratiques sont largement partagées par les individus, et où on ne se pose plus la question de la légitimité de les transmettre. Une fois ce stade atteint, l'institutionnalisation est complète. Des pratiques, dans une entreprise, peuvent être institutionnalisées au même titre qu'une organisation peut être institutionnalisée.

Figure 10. Composantes des processus d'institutionnalisation



Source : Tolbert et Zucker, 1996, p. 182.

Institutionnalisation à travers des personnalités porteuses

L'institutionnalisation d'une organisation ne peut s'effectuer sans l'intervention d'individus désirant la croissance et la réussite de cette organisation. Quels sont les types de personnalités pouvant le plus promouvoir l'organisation faire croître la confiance à son

égard ? Selon Gladwell (2000), trois types de personnes peuvent y contribuer grandement : il s'agit des connecteurs, des *mavens* et des vendeurs.

Les connecteurs sont des personnes aimant profondément rencontrer des gens de tous profils et parcours, sans pour autant ressentir le besoin de tisser des liens profonds avec eux. Ils notent l'endroit de la rencontre, le profil des gens et les dates significatives en lien avec eux, et font toujours preuve de courtoisie à leur égard. Les connecteurs sont, en quelque sorte, des collectionneurs de relations, et ils savent comment mobiliser celles-ci afin de réseauter, de créer des liens et d'engendrer des possibilités inattendues grâce à une forme de pollinisation croisée d'individus aux parcours différents, qui auraient sinon eu peu de chances de se rencontrer dans un autre contexte. Ils possèdent un certain pouvoir, car leur vaste réseau est connu de tous et les individus appartenant à ce dernier savent devoir passer à travers ledit connecteur afin d'avoir accès à des opportunités ne leur étant autrement pas accessibles. Les connecteurs peuvent entre autres s'avérer utiles à une IÉ afin d'aider celle-ci à trouver la bonne équipe. Toutefois, ils ne connaissent pas suffisamment bien la majorité des individus appartenant à leur réseau pour être au fait des circonstances étant particulières à chacun d'eux. Il peut donc être approprié d'être présenté, par le connecteur, à une personne ayant une meilleure connaissance des individus spécifiques que l'on cherche à rencontrer.

Les *mavens* sont des individus étant extrêmement informés sur le domaine de la consommation. Ils font des recherches poussées afin d'avoir les meilleures offres possible, tant en termes de prix qu'en termes de qualité. Ils ne se contentent pas de garder les informations pour eux-mêmes; au contraire, ils aiment partager les informations trouvées avec quiconque peut en avoir besoin. Ainsi, des lieux inconnus peuvent se retrouver soudainement être fréquentés grâce au bouche-à-oreille prodigué allègrement par un *maven* satisfait du service reçu. Puisque les *mavens* se trompent rarement lorsqu'ils donnent des conseils, ces derniers ont généralement un poids certain auprès de quiconque les reçoit. Les *mavens* ne donnent pas de conseil pour recevoir quoi que ce soit en retour : ils retirent une grande satisfaction du fait d'aider les gens autour d'eux à bien consommer. Dans le cadre d'une IÉ, un *maven* peut être le meilleur allié ou le plus grand ennemi. Lorsqu'une personne commence à poser beaucoup de questions sur l'IÉ, les produits et

les coûts, elle démontre le potentiel d'être un *maven* pour sa communauté. Il est donc crucial de répondre attentivement et cordialement à toutes ses questions.

Enfin, les vendeurs sont des êtres extrêmement charismatiques croyant énormément au produit ou service qu'ils vendent. Ce sont les individus qui font l'effort supplémentaire n'étant aucunement requis par leur fonction dans le but d'assurer le bien-être de leur client. Ils bâtissent des relations de confiance non pas tant pour assurer des ventes futures, mais parce qu'il est important pour eux de faire des affaires honnêtes à travers lesquelles chacun se sentira satisfait. C'est d'ailleurs leur conviction sincère et leur générosité qui leur vaudra d'être référés par de nombreuses personnes. Avoir un tel vendeur au sein d'une équipe peut s'avérer crucial pour une IÉ. En effet, les bons vendeurs créent le mortier d'une bonne organisation et donnent une bonne raison aux clients d'avoir confiance en l'organisation et de toujours y revenir.

Légitimité à travers la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

Dans la section portant sur le néo-institutionnalisme et les pressions liées à l'environnement externe, il a été fait mention du mythe rationalisé. Celui-ci impliquait qu'une organisation doive se soumettre à un ensemble de règles étant *perçues* comme étant valides dans un champ d'activité.

Il va pourtant de soi qu'au-delà d'une simple question de perception, la population prend connaissance, dans l'actualité et sur les médias sociaux, de catastrophes environnementales ou d'abus de travailleurs étant directement liés à une gestion malsaine des entreprises. Ces abus sont si bien connus qu'ils sont même dénoncés au Musée canadien des Droits de la Personne. La prise de conscience liée à ces nouvelles représente, pour plusieurs consommateurs, un savoir transformateur et ceux-ci choisissent d'influencer les pratiques des entreprises grâce à leur pouvoir d'achat :

« L'un des courants importants ayant marqué la dernière décennie est la plus grande prise de conscience des Canadiens face aux impacts que peuvent avoir leurs activités quotidiennes sur la qualité de l'environnement. Cette nouvelle conscientisation s'est d'ailleurs traduite par des gestes concrets et de nouvelles habitudes de vie, comme la participation aux programmes de recyclage, l'emploi de sacs réutilisables, l'achat de produits alimentaires biologiques ou l'utilisation d'articles écologiques à la maison. » (Turcotte, Statistiques Canada, 2011)

Selon Turcotte (Statistiques Canada, 2011), certains groupes sociodémographiques se démarquent de par leur haut taux de consommation éthique : parmi eux, on peut citer les résidents des villes, les jeunes adultes, les individus étant plus aisés financièrement et les personnes possédant un plus grand niveau de scolarité. À l'inverse, les personnes les plus démunies sur le plan financier, les personnes âgées de 65 ans et plus et les immigrants nouvellement arrivés sont ceux pratiquant le moins la consommation éthique. Dans la section portant sur les explications individuelles à l'origine de la désaffiliation des IÉ, la recension des écrits a fait mention des raisons pour lesquelles les groupes énumérés pourraient ne pas autant accorder d'importance à la consommation éthique. Pourtant, lorsque l'on sait que certaines personnes n'adhèrent pas aux IÉ même si elles sont au courant du mauvais traitement de certains travailleurs migrants dans le milieu de l'agriculture, on peut relever l'opportunité de se servir de certifications d'organisations tierces afin de prouver que les travailleurs les plus vulnérables sont bel et bien protégés.

C'est ici que la RSE entre en jeu : elle peut servir en tant qu'élément déterminant pouvant non seulement rassurer les publics déjà convertis aux IÉ au sujet des bonnes pratiques en place, mais étant aussi à même de prouver aux publics les plus sceptiques que les individus étant à risque de subir de mauvaises conditions de travail sont protégés grâce à l'adhésion à des principes allant bien au-delà du respect des normes du travail. Si les normes, telles ISO et B-Corp, permettent d'assurer une forme de légitimité, elles ne sont pas connues de tous, et elles peuvent être assez techniques.

Gond et Igalens (2008), en s'inspirant de Boltanski et Chiapello (1999) affirment que :

« ...[l]'idée de [RSE] répond à cet enjeu en proposant une représentation élargie de l'environnement des firmes – en entendu dans ses dimensions non seulement économiques et financières, mais aussi sociales, humaines, culturelles, politiques et écologiques – en posant la question de la capacité des entreprises à en gérer simultanément toutes les dimensions. La RSE renvoie donc à la fois à l'intégration des dimensions marchandes et non marchandes dans la gestion et à la prise en compte des effets externes positifs et négatifs des entreprises sur la société. Elle se situe ainsi au cœur des dynamiques contemporaines du capitalisme et offre une illustration de la capacité de ce système à s'adapter à ses critiques en les internalisant au sein même des processus de gestion. » (p. 1)

La RSE offre quatre principales approches théoriques expliquant les raisons derrière les bonnes pratiques des entreprises, et représentant différents niveaux d'engagement et de respect de l'organisation envers ses parties prenantes internes et externes.

Tableau 9. Synthèse des approches théoriques de la RSE

Approche de la RSE	Perspective sur l'interface entreprise/société	Orientations et concepts clefs	Définition de la RSE	Illustrations empiriques
RSE comme fonction de régulation de la sociale	Approche fonctionnaliste <i>Comment intégrer les buts de la société dans les entreprises?</i>	Objectiviste/régulation Intégration, stabilité, régulation, convergence	La RSE est un instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et ultimement à faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entr. et de la société	-Démonstration du « <i>business case</i> » de la responsabilité sociale - Idée des promoteurs de la RSE selon laquelle elle est un moyen de concilier recherche du profit et bien-être social
RSE comme relation de pouvoir	Approche sociopolitique <i>Comment l'entr. peut-elle dominer ou être dominée par la société ?</i>	Objectiviste/changement Pouvoir, rapport de force, manipulation, citoyenneté	Expression de relations de pouvoir, la RSE traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer les entr. et à leur faire prendre en compte leurs demandes. Son corollaire est aussi la traduction du pouvoir des entr. sur ces acteurs et leur capacité à résister à ces pressions ou à les contrôler.	-Rôle politique joué par les entr. <i>via</i> leur politique de RSE dans des pays où les gouvernements sont trop faibles pour gérer le bien public. -Critiques de la RSE par les groupes activistes qui assimilent ces pratiques à des forces de manipulation
RSE comme produit culturel	Approche culturaliste <i>Comment l'entr. peut-elle s'adapter à son environnement culturel ?</i>	Subjectiviste/régulation Valeurs, représentations sociales, culture	La RSE est le produit d'une culture, c'est-à-dire que son contenu reflète les relations désirables entre entr. et société telles qu'elles sont définies par l'environnement social, culturel, org. et institutionnel	-Différence de pratiques et de définitions de RSE entre les pays européens et les États-Unis -Influence des dirigeants, de la culture org. sur la RSE
RSE comme construction sociocognitive	Approche constructiviste <i>Comment l'entr. et la société se coconstruisent?</i>	Subjectiviste/changement Apprentissage, ordre négocié, performativité	La RSE est une construction sociocognitive qui est le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entr. et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux	-Construction des dispositifs de mesure de la RSE par les agences de notation soc. et environ. -Processus de définition et d'élaboration de normes en matière de système de management et de <i>reporting</i> de la RSE

Source : Gond et Igalens, 2010, pp. 58-59

Gond et Igalens (2008) résumant que l'approche fonctionnaliste de la RSE en est une utilitariste puisqu'elle vise faire croître les profits grâce à un bon comportement

d'entreprise. C'est la première à avoir été mise de l'avant – par Friedman (1970) – aux balbutiements de ce mouvement, dès les années 1950. Elle a toutefois été rapidement accompagnée de nouvelles approches étant propres à des contextes différents : l'approche sociopolitique dicte aux entreprises de se conduire de manière morale dans un contexte où le gouvernement n'a pas toujours mis en place toutes les structures nécessaires pour protéger l'environnement et la population. Cette approche est spécialement pertinente dans les pays en développement, ou encore dans des régions où règne l'instabilité. Un peu plus près de nous, on peut penser aux entreprises occupant une place prédominante dans Internet. Puisque le gouvernement prend plusieurs années afin d'étudier des projets de loi adaptés et qu'Internet et les technologies se développent à grande vitesse, il est normal que nous nous trouvions dans un vide législatif et que les entreprises prennent des décisions morales en attendant la venue de lois adaptées. C'est à travers cette approche que l'on retrouve le plus souvent de contestations citoyennes et de militantisme contre les entreprises. Au début de la thèse, j'ai mentionné la *Via Campesina*, qui avait une définition très militante de la souveraineté alimentaire. Les mouvements de justice alimentaire dénonçant une iniquité dans le système alimentaire conventionnel, de même que les scandales environnementaux en lien avec les pesticides et leurs conséquences sur la faune, la flore et la santé humaine, font émerger une contingence forçant les organisations à revoir leurs politiques et pratiques.

L'approche culturaliste de la RSE est peu plus neutre que la précédente. En effet, il reviendrait à dire qu'une organisation se comporte bien, car il est dans sa culture de bien le faire, un peu comme si, de manière intrinsèque, l'organisation imitait les traditions et les valeurs présentes dans la société autour d'elle. Par exemple, on pourrait dire vouloir faire affaires avec une entreprise islandaise puisque l'on serait assuré d'une équité salariale entre les hommes et les femmes. La culture n'est pas seulement une question nationale. La culture des grandes firmes de consultation ou encore des cabinets d'avocats dicte un comportement spécifique de la part de ses employés et il serait bien peu réaliste, dans une telle culture organisationnelle, de s'attendre à ce que les semaines de travail de telles organisations n'atteignent que 35 heures. À l'opposé, les instances gouvernementales tendent à vouloir donner l'exemple et ont une forte culture syndicale permettant aux employés d'avoir accès à des conditions très avantageuses. Les divers

types d'IE sont encore beaucoup trop hétérogènes pour faire émerger une culture dominante. Toutefois, la définition même des IE, de par ses préoccupations sur les dimensions écologique, sanitaire, sociale, éthique, politique et économique, met de l'avant des valeurs nécessitant de la part des organisations adhérant au mouvement d'être conscientes de l'impact qu'elles peuvent avoir sur leur environnement, et désirant y prendre part de la manière la plus respectueuse possible. C'est d'ailleurs grâce à ces caractéristiques que la quatrième approche de la RSE devient, selon moi, celle étant la plus adaptée aux IE.

L'approche constructiviste instaure un dialogue étant beaucoup plus égalitaire et dynamique entre les acteurs et parties prenantes que les trois premiers. Dans la première approche, si les préoccupations sociales ne sont pas monnayables, elles ne sont pas légitimes. Dans la seconde approche, le dialogue s'apparente beaucoup plus à un conflit et à une lutte. Dans la troisième approche, le dialogue est implicite et beaucoup plus statique, car il appartient à une culture étant déjà présente. Dans le monde des IE, les revendications sont bienvenues. Dans une optique d'autonomisation des parties prenantes et de construction d'égalité et/ou d'équité entre l'IE, les individus la constituant et les communautés qu'elle cherche à servir, l'approche constructiviste permet à toutes les parties prenantes de présenter leur perspective de la réalité, d'apprendre les unes des autres, de négocier et de tenter de coconstruire des solutions adaptées au monde en transformation auquel elles prennent toutes part de manière collective.

La RSE peut permettre à une IE d'internaliser certains types de comportements et de bonnes pratiques qui, indépendamment des certifications et normes, permettent d'avoir des lignes de conduite morales faisant d'elle un acteur légitime auprès de parties prenantes internes et externes. Dans le processus d'institutionnalisation ayant été présenté, une organisation étant légitimée, partageant les valeurs d'une communauté et créant le consensus des groupes d'intérêt, à son égard, possède de bien meilleures chances d'être institutionnalisée.

En somme, cette première portion de la deuxième sous-question de recherche a présenté les écrits scientifiques démontrant pourquoi l'inclusion sociale est difficile, mais souhaitable, à pratiquer. En la combinant aux pistes de réponses présentées dans la

première sous-question de recherche, on devient à même d'avoir une vision beaucoup plus complète de ce qui complique la participation des individus désaffiliés aux IÉ, à la fois comme clients (première sous-question de recherche) et comme membres de l'organisation (deuxième sous-question de recherche). On peut donc se mettre à trouver à quoi ressemblerait une IÉ étant inclusive en présentant des écrits faisant état de types d'interaction et d'espaces se prêtant bien à l'inclusion.

2.2.3 Deuxième portion de la deuxième sous-question de recherche : interactions harmonieuses au sein de l'organisation

Dans la première portion de la deuxième sous-question de recherche, nous avons constaté les raisons pour lesquelles une IÉ doit se transformer afin de faciliter l'inclusion d'individus désaffiliés, et certaines façons d'y parvenir.

Cette portion de la recension des écrits est plus concise et sera orientée sur la pratique plutôt que sur l'importance morale de planifier l'inclusion au sein des organisations : elle présentera des écrits parlant d'approches et d'interactions. Une fois que les barrières à l'inclusion sont levées, tant du côté de l'individu et de la société que du côté de l'organisation, comment les individus au sein de l'IÉ peuvent-ils faire les premiers pas et interagir de manière saine ? Comme je l'ai démontré, être sensibilisé ne suffit pas toujours à prendre le recul nécessaire par rapport aux craintes et à l'émotivité qu'entraînent le changement et l'inclusion, mais les écrits scientifiques offrent des pistes pour faciliter des interactions sociales harmonieuses et fructueuses. Voici, sommairement, ce qui sera présenté dans cette portion.

Tableau 10. – Synthèse sur l'harmonisation des interactions au sein des organisations

Phénomène lié à l'exclusion	Piste de solution émanant de la théorie – À valider dans la pratique
Les individus en situation de domination ont peur de perdre leur statut et de devoir changer leur perspective sur leurs mérites personnels et professionnels. Cela peut les inciter, inconsciemment à freiner l'inclusion et le changement des dynamiques de pouvoir.	Encore une fois, la <i>communication</i> et la <i>conscientisation</i> par rapport aux biais personnels peuvent s'avérer utiles.
Différentes classes et différents profils d'individus possèdent une culture différente compliquant la compréhension d'un groupe à un autre. Parfois, un groupe dominant cherche à en assimiler un autre.	Bennett présente un <i>processus d'appropriation culturelle</i> composé de six phases : la dénégation, la défense, la minimisation, l'acceptation, l'adaptation et l'intégration. Au fur et à mesure, les individus entrant à travers ce processus peuvent se familiariser à autrui et entrer en lien de manière harmonieuse avec la culture de l'autre.
Le groupe cherchant à en inclure un autre peut avoir de fausses	Dans le stade d'appropriation, des lieux commerciaux, grands

croyanances par rapport à ce qui constitue un lieu sécuritaire et neutre pour favoriser le dialogue et l'appriovissement.

et assez anonymes où règne une culture populaire et offrant des opportunités d'interactions neutres et répétées sont idéaux pour créer une atmosphère harmonieuse permettant de tisser des liens de manière sécuritaire. On s'attend, à ces endroits, à trouver des groupes de tous horizons, ce qui fait diminuer la méfiance.

Les interactions formelles et planifiées entre les individus de profils différents ne permettent pas de tisser des liens d'amitié sincères et un esprit de camaraderie.

Le jeu, à condition d'être captivant et de répondre aux critères présentés par Huizinga et Brougère, permet de tisser des liens d'amitié entre les individus, et peut même contribuer à une transformation au niveau de la culture organisationnelle.

2.2.3.1 Nussbaum et la peur de la perte du statut

Martha Nussbaum n'est pas connue que pour ses théories sur les capacités. Elle présente également des idées en lien avec la colère et la peur de l'autre. Dans *The Monarchy of Fear : A Philosopher Looks at Our Political Crisis*, Nussbaum (2018) explique que dans un monde gagnant constamment en complexité, il peut être tentant de se conforter dans le mythe de la méritocratie, et de croire que nous sommes responsables de nos succès et de notre bonheur, mais que nos malheurs sont à l'origine d'autrui. On nous enseigne que l'on peut rétablir l'équilibre à travers des actions punitives, ce qui nous peut nous mener à l'idée de colère et de vengeance. Pourtant, il peut arriver que des malheurs arrivent de manière tellement graduelle qu'il soit pratiquement impossible d'en expliquer l'origine.

S'il est parfois difficile d'expliquer l'origine de problèmes personnels, il est encore plus compliqué de comprendre et de vulgariser avec justesse les problèmes d'une société. Nussbaum affirme qu'avec les innombrables facteurs desquels tenir compte pour analyser un problème donné, il puisse apparaître impossible de gouverner un pays. Afin de simplifier la cause des problèmes, plusieurs groupes politiques pointent du doigt des groupes étant plus faibles : les immigrants, les femmes sur le marché du travail, les jeunes et leurs valeurs différentes, etc. En étant confrontés de manière quasi quotidienne à des discours teintés de discrimination, il devient difficile de ne pas absorber de préjugés au passage, même si cela peut se faire de manière complètement inconsciente.

Lorsque l'intégration est forcée, comme lorsque de jeunes Noirs ont été intégrés à des écoles blanches, beaucoup d'individus éprouvent de la colère. Nussbaum aborde abondamment l'idée de colère, dans ses écrits (2018, 2016). Elle traite de colère légitime, qui stimule un individu à chercher à stopper une action causant souffrance et préjudice, et

elle parle de colère étant basée sur une blessure de l'égo, lorsque le statut de l'individu est mis en péril. Lorsque l'inclusion sociale a lieu, on note un risque : le statut des membres d'un groupe doit être remis en question afin de permettre l'intégration de nouvelles personnes. Cela peut occasionner un inconfort et parfois même de la frustration, puisqu'une inclusion délibérée remet en question le mythe de la méritocratie.

Les individus formant une IÉ doivent avoir absolument conscience de leurs biais et de la possibilité qu'ils tentent, inconsciemment, de lutter contre la rupture du statu quo afin de préserver leur position de supériorité, qu'ils croient être légitime.

2.2.3.2 *La communication interculturelle*

Comment une organisation ayant conscience de la nécessité qu'elle a de s'adapter à un groupe d'individus étant différents de la majorité de ses membres peut-elle exercer un rapprochement culturel si elle désire ouvrir la porte à une inclusion sociale fructueuse ? Il a été abondamment question de culture dans la recension des écrits – la culture d'une classe sociale s'oppose à celle d'une autre, et une violence symbolique est exercée. Comment peut-on établir une communication interculturelle saine ? Dans certaines organisations, on ne parle pas seulement de cultures de classes sociales, mais également de diversité culturelle.

Demorgon et Molz (1996) proposent, dans *Bedingungen und Auswirkungen der Analyse von Kultur(en) und interkulturellen Interaktionen*, qu'un individu puisse chercher à s'accommoder à une culture, ou encore il peut chercher à l'assimiler. L'assimilation a longtemps été pratiquée au Québec – on peut penser à l'histoire encore récente des pensionnats catholiques où les jeunes autochtones étaient envoyés. Elle est encore abondamment pratiquée, notamment en Chine, où on envoie des Musulmans dans des camps de « réhabilitation » afin de leur faire perdre leur culture, et ce, par des méthodes s'apparentant, selon les autorités américaines, à de la torture et dans des conditions comparables à celles des camps de concentration (Reuters, 2019). L'assimilation vise à adapter et façonner les autres à notre propre perception de la réalité, en fonction de ce qui est jugé comme étant bon et souhaitable. L'adaptation, elle, est très différente, et elle consiste plutôt en une flexibilité et une capacité à interagir avec beaucoup plus de fluidité avec les autres cultures grâce à une quête d'informations éclairant l'individu et lui

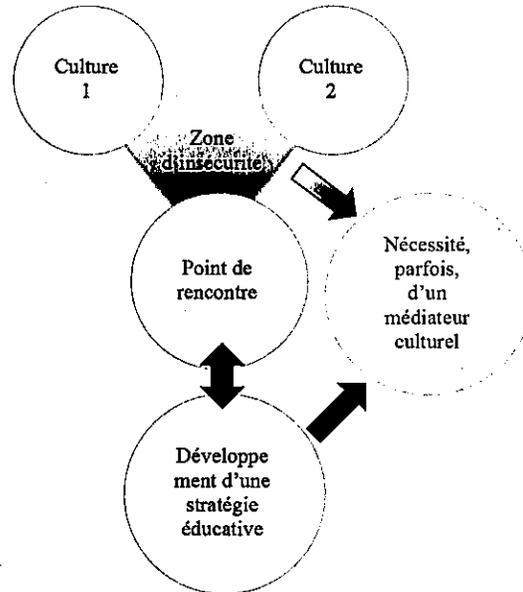
permettant de mieux savoir comment vivre ses interactions. Chercher à comprendre l'autre permet d'amoindrir les craintes et instaure les assises d'un climat de confiance.

Lorsque deux cultures entrent en contact, un processus d'appropriation prend place. Selon Bennett (1993), celui-ci comprend six phases : la dénégation, la défense, la minimisation, l'acceptation, l'adaptation et l'intégration. La dénégation est le fait de considérer que toute autre culture soit inférieure à la sienne, et qu'elle ne mérite même pas d'exister. La défense considère que les autres cultures sont une menace à la culture de l'individu défensif, qui traite les individus d'autres cultures en des termes dénigrants. La minimisation consiste à tenter d'ignorer les différences de l'autre, tant et aussi longtemps qu'elles ne sont pas dérangeantes. Beaucoup d'organisations se voulant inclusives adoptent une posture de minimisation. « Nous sommes tous pareils, donc aucune exception, tout le monde est bienvenu et peut vivre l'expérience exactement de la même façon. » Passée la minimisation, l'acceptation, quant à elle, consiste à voir la culture de l'autre comme étant différente de la nôtre, et comme étant une source de richesse. Elle implique la curiosité et le respect. L'adaptation, va un pas plus loin : la personne qui la pratique est capable de se mettre à la place de l'autre et d'adapter ses comportements grâce à une compréhension approfondie des habitudes culturelles. L'adaptation implique de comprendre plusieurs nuances culturelles, sans pour autant les internaliser. Enfin, l'intégration est une forme de bilinguisme culturel. Un individu possède la capacité de nager à la fois dans sa culture d'origine et dans la culture de l'autre, sans décalage au niveau des habitudes.

Emmanuel Colomb (2009) propose un schéma décrivant la situation où deux cultures font face l'une à l'autre et doivent trouver, entre elles, un point de rencontre. Colomb utilise surtout son approche dans un cadre pédagogique avec les communautés des Premières Nations, mais la mise en contact de deux cultures peut s'appliquer à tous. Dans un contexte où des cultures sont trop différentes et que l'insécurité sentie entre les deux est trop grande, il peut être utile d'avoir recours à un médiateur culturel, c'est-à-dire une personne étant minimalement adaptée à la culture à inclure dans une organisation, ou étant idéalement intégrée et biculturelle. Il devient alors beaucoup plus facile de trouver des points de rencontre afin de faire croître la sensibilité culturelle. Une organisation se voulant inclusive doit au moins parvenir au stade de l'acceptation culturelle. Il serait

idéaliste de prétendre que les individus d'une organisation ou d'une communauté soient tous à l'aise et aptes à s'adapter culturellement, mais l'appréciation de la richesse apportée par l'inclusion d'une nouvelle culture peut constituer un but réaliste, surtout avec une approche positive.

Figure 11. Développement d'une stratégie éducative selon une approche interculturelle



Source : Adapté de Colomb, E. (2009)

2.2.3.3 Les espaces publics neutres et la mixité

Dans ce chapitre, il a été question des lieux d'affaires qui, malgré une apparente neutralité, représentent la culture des individus dominants de l'organisation. Où, alors, peut-on mener une rencontre afin de mettre à l'aise des individus issus de la diversité que l'on tente d'inclure ou de servir ? Quel type d'environnement peut être considéré attrayant par les minorités ? Il était question, plus tôt dans le chapitre, de l'anonymat rassurant des supermarchés. Pour quelles raisons ce lieu peut-il être rassurant ?

Les écrits scientifiques indiquent que les larges espaces publics pourraient offrir un lieu de prédilection pour créer une mixité sociale harmonieuse (Baker, 2004; Jones et coll., 2015; Neal et coll., 2015). En se basant sur des études de Goffman (1963), Jones et coll. (2015) affirment que les espaces publics et semi-publics sont des lieux où la diversité est reconnue et acceptée et où prédomine une forme « d'inattention civile » (p. 647), qui est

perçue comme étant positive puisqu'elle implique que des gens de divers profils se côtoient sans crainte et sans raison de croire que les intentions d'autrui sont mauvaises. Selon Jones et coll. (2015), un type de lieu bien particulier pourrait permettre ces interactions d'inattention civile : des cafés de type franchise et des cafétérias de centres commerciaux, où la présence des uns et des autres est acceptée et acquise, sans pour autant être forcée. Ces espaces sont achalandés, suffisamment anonymes et il y règne une atmosphère de consommation généralisée et de fluidité qui peut contraster de l'atmosphère d'exclusivité qui règne dans de petits cafés indépendants. Jones et coll. (2015) notent un fait intéressant : dans les cafés indépendants, les usagers dénoncent les chaînes de cafés et véhiculent des valeurs de communauté. Pourtant, l'atmosphère ambiante ne réussit pas à attirer la diversité comme le font les grandes chaînes.

Neal et coll. (2015) se sont quant à eux interrogés sur la mixité harmonieuse dans les parcs publics. Ces endroits sont non seulement des lieux où la diversité est attendue, mais également où des rencontres répétées entre des individus issus de groupes différents créent des opportunités de dialogues. Les différentes activités pratiquées dans les parcs, incluant des loisirs, permettent de tracer des parallèles entre les groupes et de leur faire ouvrir les yeux par rapport à leurs similitudes, créant de ce fait des ponts et des opportunités d'explorer et approfondir des liens sociaux.

Baker (2004) émet des affirmations semblables en présentant les jardins collectifs comme un espace public où chacun, avec fierté, peut entretenir une parcelle à sa manière – à condition de suivre certaines règles de base – et où des groupes d'origines différentes sont aptes à dialoguer grâce à un sujet de conversation positif et anodin les liant tous entre eux : le jardinage.

Les espaces publics les plus neutres semblent être ceux étant les plus commerciaux, là où les interactions sont rapides et professionnalisées, ou encore les endroits offrant les meilleures opportunités de démontrer dans la pratique les points communs entre des groupes d'individus étant très différents. Ainsi, une IÉ se voulant inclusive pourrait tenter d'imiter ces caractéristiques.

2.2.3.4 Le jeu, l'ouverture et l'apprentissage

Les interactions formelles et planifiées entre les individus de profils différents ne permettent pas de tisser des liens d'amitié sincères et un esprit de camaraderie : sans ces liens, il est difficile d'envisager une inclusion solide et durable au sein des IÉ. Dans son approche sur les capacités, Nussbaum (2012) mentionne que le jeu est une composante essentielle de l'accomplissement de soi puisqu'il permet le développement de l'imagination et la projection de soi dans un univers de multiples possibilités. Aristote (2014), quant à lui, considère que le jeu est instrumental à l'atteinte du bonheur. En effet, dans *Éthique à Nicomaque*, il affirme d'abord que le bonheur est l'une des finalités de l'être humain puisqu'il est largement reconnu comme tel et que nous nous contraignons à des tâches dans le but de l'atteindre. Le jeu ne permet toutefois pas de parvenir directement au bonheur, car une vie entièrement composée d'amusement ne serait pas vertueuse : le jeu sans les contraintes de la vie ne permettrait pas d'atteindre le bien moral. Il peut toutefois être une façon d'atteindre le bonheur par l'intermédiaire du plaisir, qui lui, représente une façon de se détendre du travail afin de mieux reprendre celui-ci par la suite; le jeu devient donc une activité ludique ayant un but sérieux.

Le jeu, pratiqué à plusieurs, permet de tisser des liens d'amitié et de camaraderie. Aristote explique que le jeu, pour les adultes, se situe dans une forme de bulle à part, ce qui lui donne le potentiel de n'avoir peu ou pas d'impact sur le monde réel. C'est là également l'opinion de l'humaniste Johan Huizinga (1955, tiré de Mos et Bodt, 1991) qui affirme que le jeu, afin d'être un jeu, doit être une activité délibérée et volontaire, pouvant être arrêtée à n'importe quel moment, et que le jeu, à moins d'être attaché à une responsabilité culturelle, n'est pas obligatoire. Le jeu vise à susciter la joie chez le joueur. Ensuite, le jeu est un intermède de la vie courante. Bien qu'il implique de faire semblant, il peut être mené avec grand sérieux et dévouement, ce qui lui permet d'occuper une place centrale dans la vie de certains individus, d'autant plus qu'il détient le potentiel de forger des cultures et d'accéder à une place significative au sein de celles-ci. Enfin, le jeu prend place dans un espace-temps précis : une fois qu'il prend fin, c'est en étant répété à maintes et maintes reprises et en étant adopté qu'il devient culturel.

À ces règles, Brougère (2016) ajoute que le jeu comprend un système de décisions et de règles (ou d'absence de règles) préétablies, dont les limites entraînent des questions intéressantes et de potentiels désaccords et négociations. Brougère mentionne également que même si le jeu peut parfois bel et bien constituer un intermède par rapport au quotidien, lorsque certains jeux n'ont aucune conséquence prévue, l'attrait de certains jeux provient justement du fait que ceux-ci prévoient des conséquences sur le monde réel.

Mos et Bodt (1991) affirment que l'être humain, grâce aux fonctions qu'il mobilise à travers le jeu, peut passer au-delà des règles présentes dans son existence afin de s'imaginer un univers de possibilités lui étant autrement inaccessibles, et de mettre celles-ci en scène : « It is the human imagination which makes possible the great archetypal activities of ritual, myth and language, and so transcends determinism and opens us to the world of spirit » (p. 132).

Le jeu permet de créer une illusion et un esthétisme lui étant propre, et de développer une fratrie entre les individus qui le pratiquent. Le *Gemeinschaftsgefühl* (esprit de communauté) est ainsi créé et implique que le jeu ne puisse être pratiqué qu'en communauté, qu'il nécessite une concertation et un ordre établi. Les joueurs peuvent avoir l'impression de créer ou de prendre part à quelque chose d'important, notamment lorsque le jeu se déroule en secret. « The joy of playing comes to reflect the values of closeness, intimacy, and the rudiments of the possibility of friendship. Play occurs within community » (p. 138).

En bref, le jeu peut stimuler des liens sociaux entre les individus, redéfinir les règles prévues dans le quotidien et permettre à l'imagination de fournir une forme d'évasion. La pratique d'un jeu peut engendrer une fratrie d'individus pratiquant celui-ci grâce à complicité créée par l'activité répétée et partagée. Dans le cadre d'une IÉ, il pourrait être intéressant de ludifier certains processus, tout en tenant compte d'une mise en garde Brougère (2014) : le jeu délibérément transformé en activité d'apprentissage ne leurre que bien peu de personnes, car le caractère pédagogique prend souvent le dessus au détriment de l'aspect imaginaire et du caractère volontaire du jeu. Une organisation créant une culture d'entreprise centrée autour d'un jeu répétitif conçu pour stimuler l'inclusion de la diversité aurait meilleures chances de bénéficier du tissage des liens procurés par le jeu

que si elle oblige ses employés à jouer à des jeux dans le but de faire du *team building* forcé. Le jeu aurait tout intérêt à correspondre aux critères de la *flow theory*, qui indique que certains facteurs peuvent accentuer le plaisir qu'engendre une activité ludique, entre autres à travers l'établissement de règles et de buts clairs, une rétroaction immédiate, un défi agréable à relever et nécessitant la concentration, une impression de contrôle et une possibilité d'oublier quelque peu la vie quotidienne et de perdre la notion du temps (Whitton, 2010).

Elle spécifie toutefois que certains de ces facteurs sont difficilement quantifiables et grandement subjectifs. Au-delà de l'idéation d'une IÉ inclusive, le transfert des connaissances et la prise en charge des opérations doivent s'effectuer de manière à permettre non seulement au côté cérébral d'un individu d'être sollicité, mais également à sa créativité afin de stimuler son engagement et sa participation.

2.3 Synthèse de la recension des écrits

Chacune des deux questions de recherche a été présentée dans la recension des écrits et a donné naissance à des tableaux synthétisant les écrits scientifiques. La première sous-question de recherche démontre que de nombreux facteurs agissent en tant que barrière à l'entrée et limitent l'accès aux IÉ pour des individus étant désaffiliés. Plusieurs raisons peuvent justifier qu'un individu désaffilié ne se sente pas interpellé par les IÉ. Ses goûts et habitudes, ses moyens financiers, sa pauvreté sociale et culturelle, sa mobilité réduite, son contexte de vie difficile et son introversion sont plusieurs pistes pouvant expliquer un refus ou une impossibilité de participer aux IÉ. Il appartient aux IÉ de modifier certains de leurs services et opérations afin de mieux convenir aux segments de clientèle qu'elles cherchent à inclure de meilleure façon. Toutefois, certains défis, tels l'accroissement des inégalités entre les individus les plus privilégiés et ceux étant les plus démunis ou ayant subi un accident de parcours, sont plus complexes à aborder. De plus, les IÉ peuvent éprouver des difficultés à comprendre les besoins réels des gens qu'elles désirent servir et offrent conséquemment des services ne correspondant pas à la vision qu'on les populations exclues de l'alimentation. L'autonomisation des individus désaffiliés à travers l'amélioration de leurs capacités peut être une manière respectueuse d'outiller ceux-ci à prendre les bonnes décisions les concernant, et ce, de manière complètement

éclairée, grâce à une croissance personnelle. De meilleures capacités peuvent permettre d'accéder à une plus grande force pour lutter contre la pression qu'exercent le néolibéralisme et la culture des classes dominantes sur le monde de l'alimentation et notre société.

Les réponses offertes par les écrits scientifiques et visant à comprendre comment une IÉ, à l'interne, peut être inclusive socialement et offrir un espace commun favorable pour le tissage de liens entre les individus de profils différents nous indiquent que les organisations peuvent porter une part des responsabilités dans le maintien du statu quo par rapport au manque de diversité qui les caractérise souvent et à leurs propres difficultés d'être inclusives. Les individus composant les organisations possèdent des biais les rendant méfiants par rapport aux groupes étant différents d'eux, ce qui influence, de manière plus ou moins consciente, les décisions et comportements qu'ils adoptent, tant au niveau du recrutement, que du quotidien et de l'environnement au travail. Afin de prendre ses responsabilités et d'exercer une action morale positive, l'organisation doit mettre en place des structures institutionnalisant les valeurs jugées désirables par les communautés qu'elle sert et susceptibles d'influencer les comportements de tous les individus gravitant autour d'elle. La pratique de la RSE peut faciliter ce processus, de même que l'intervention de types de personnalités influentes. Les interactions peuvent par la suite être facilitées par une prise de conscience de l'inconfort suscité par le changement des dynamiques d'interaction au sein des organisations, par l'instauration d'un processus d'appriovissement culturel, par la fréquentation de lieux publics neutres et par la valorisation du jeu.

2.4 Nécessité d'une approche sociologique dressant la table pour l'action

Il n'est pas aussi simple qu'il paraît de lutter contre l'exclusion sociale des groupes marginalisés dans le milieu des IÉ. Les écrits scientifiques réussissent de manière relativement satisfaisante à expliquer les raisons de l'exclusion lorsque celles-ci sont centrées autour de l'acteur, mais beaucoup moins lorsqu'elles prennent racine dans le système. Les explications holistiques sont vagues, larges et difficilement applicables. Les pistes de réponses liant l'acteur au système sont, pour leur part, plutôt satisfaisantes, mais

elles sont trop superficielles.

Les réponses liées à la deuxième sous-question de recherche vont en profondeur dans la démonstration que l'IE possède une responsabilité de faire un examen de conscience par rapport au rôle que sa propre identité et que celle des individus la constituant peuvent avoir dans la difficulté d'inclure la diversité. Cependant, les réponses offertes peuvent parfois sembler idéalistes. Bien que les réponses offertes soient satisfaisantes, elles ne tiennent pas nécessairement compte de la difficulté que peut éprouver un gestionnaire faisant face au quotidien aux pressions favorisant le maintien du statu quo.

La deuxième portion de la deuxième sous-question de recherche présente des pistes prometteuses et peut donner de bonnes idées pour le design organisationnel ou le design d'activités autour de l'IE, et capables de tisser des liens de confiance entre des individus issus de profils sociodémographiques différents. Par contre, les écrits présentent des contextes déjà existants et n'abordent pas nécessairement la difficulté de créer de toute pièce ces lieux publics ou semi-publics favorisant une mixité sociale harmonieuse ni la méthodologie à employer pour créer divers jeux et rendre les interactions naturelles entre des gens n'étant pas nécessairement à l'aise les uns envers les autres.

Les explications offertes par les écrits scientifiques pour répondre à la sous-question de recherche n'ont pas toutes les mêmes perspectives et les mêmes préoccupations, ni la même profondeur. Depuis le début de ma recherche, de nouveaux écrits scientifiques ont vu le jour et ont continué à contribuer à faire avancer les connaissances. Les mouvements féministes proposant des pistes de réflexion intéressantes pour l'atteinte d'une plus grande inclusion progressent au même rythme où les groupes populistes et misogynes recrutent des membres. La société se divise et se polarise, et si les débats prennent de l'ampleur, les solutions rassembleuses, elles, tardent à naître. Dans ce contexte, il devient intéressant de voir comment une organisation peut être conçue, puis peut naître, en étant toujours orientée sur la nécessité de répondre à une problématique sociale sérieuse – le cas échéant la nécessité de rééquilibrer les opportunités nutritionnelles – de manière aussi inclusive que possible.

Les pistes de solution pour lutter contre l'exclusion sociale sont plus faciles à mettre en pratique lorsqu'elles sont contextualisées et centrées sur les acteurs que lorsqu'elles

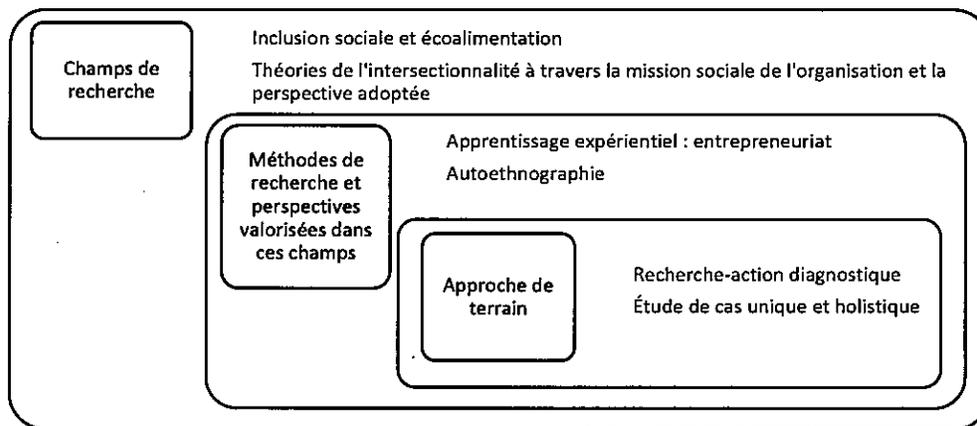
touchent à l'ensemble du système. Les pistes holistiques, quant à elles, mettent en relief des causes de la disparité des opportunités nutritionnelles encore plus profondes que la pauvreté, que le manque de mobilité ou que les habitudes de vie. Afin de prendre en charge une portion de la responsabilité de l'inclusion et de ne pas laisser cette dernière entièrement entre les mains des individus désaffiliés, les IÉ peuvent s'auto-examiner et adopter des pratiques les rendant plus inclusives pour les individus issus de la diversité. Une fois les barrières à l'inclusion levées et les organisations prêtes à accueillir des individus étant différents de ceux les composant, la table est dressée pour l'action. Afin que l'action soit adéquatement encadrée, la prochaine portion de la recherche sera la méthodologie, suivie du terrain et du cadre conceptuel.

Chapitre 3 Méthodologie

J'ai présenté, dans l'avant-propos, le contexte de ma recherche, mon parcours, les rencontres ayant été déterminantes pour moi et l'évolution de ma pensée. Ma recherche relate la manière dont j'ai tenté de comprendre quelles sont les barrières théoriques et pratiques à l'inclusion sociale au sein des IÉ, et mon terrain rapporte la mise sur pied d'une IÉ que j'ai créée dans le but de faire émerger de nouvelles informations au niveau empirique.

Afin de justifier les outils méthodologiques sélectionnés, je situerai d'abord mon travail à l'intérieur de champs de recherche, puis je présenterai les méthodes de recherche privilégiées par ces mouvements. J'expliquerai ensuite la manière dont j'ai mobilisé ces outils et les ai adaptés à mon terrain.

Figure 12. Imbrication de la méthodologie



3.1 Champs de recherche

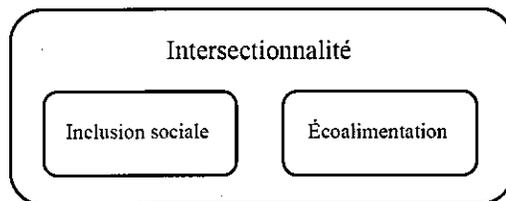
Les deux premiers champs de recherche de la présente thèse sont, de manière marquée, l'inclusion sociale et l'écoalimentation. L'entrepreneuriat, compte tenu du terrain choisi – terrain qui sera expliqué en détail dans le présent chapitre – peut donner l'impression d'être, lui aussi, l'un des champs de recherche. Pourtant, il ne représente que le *véhicule* permettant de mettre en pratique l'apprentissage expérientiel, qui constitue l'une des deux méthodes de recherche privilégiées par mes champs de recherche. Sans être lui-même mon

objet d'étude, l'entrepreneuriat donne l'occasion de créer un contexte favorable permettant répondre à la question de recherche.

L'inclusion sociale et l'écoalimentation sont des thèmes ayant été couverts abondamment dans la recension des écrits. Celle-ci a décrit de manière détaillée les nombreuses manières dont les individus désaffiliés peuvent être exclus des IÉ, de même que les différents profils de ces individus. Une personne vivant sous le seuil de la pauvreté peut avoir des difficultés à accéder aux IÉ parce qu'elle est pauvre, mais elle peut également combiner plusieurs des profils décrits : elle peut être pauvre, âgée et immigrante. La combinaison de ces caractéristiques peut expliquer d'autant plus la désaffiliation.

En raison de la manière dont la recension des écrits a été construite et dont elle met l'accent sur les particularités et la juxtaposition de caractéristiques sociodémographiques pouvant entraîner l'exclusion, elle permet à un champ d'études plus vaste – un champ englobant l'inclusion sociale et l'écoalimentation, dans le cas de ma recherche – de faire surface : il s'agit de la théorie de l'intersectionnalité. La figure suivante présente l'emboîtement des champs de recherche de la thèse.

Figure 13. Emboîtement des champs de recherche de la thèse



Selon Bachand (2014), « le concept d'intersectionnalité s'est érigé en concept clé dans tous les débats qui traversent la réflexion sur l'oppression et les conditions d'émancipation. » (p. 4). De plus, « [l]'intersectionnalité consiste à faire la cartographie de catégories identitaires et de démontrer par la recherche et les témoignages que le fait de se retrouver à l'intersection de certaines catégories peut apporter une synergie discriminatoire » (Crenshaw, rapporté par Bachand, 2014, p. 4). Chadwick (2017), quant à elle, définit l'intersectionnalité à : « the simultaneous, intersecting, inseparable, coterminous and multiple forces of oppression acting on individuals/groups, including: racism, sexism, ableism, heterosexism and classism. Importantly, intersectional theory argues that we

cannot approach gender, race, class or sexuality as single or discrete issues or categories » (p. 6). Puisque l'intersectionnalité est un terrain fertile de recherche pour les activistes en justice sociale et que mon travail peut s'insérer dans un champ de justice alimentaire compte tenu de l'intention déclarée de démocratiser les opportunités nutritionnelles d'individus désaffiliés pouvant appartenir à divers groupes, il devient adéquat de le placer dans ce mouvement et de trouver une méthodologie valorisée par celui-ci.

Selon May (2015, cité par Chadwick, 2017), si l'intersectionnalité est souvent utilisée comme un cadre conceptuel – bien qu'il ne s'agisse pas de celui étant mobilisé dans cette thèse – les méthodologies étant formellement développées pour mener les recherches y étant liées se font rares. En effet, Chadwick soutient que « developing and sustaining an analysis of multiple axes of difference in empirical work is extremely difficult, and there are few guidelines or 'how-to' manuals available. » Prins (2006) argumente qu'une approche constructionniste et narrative de l'intersectionnalité offre de meilleurs outils pour répondre aux questions identitaires en recherche intersectionnelle comparativement à une méthodologie purement descriptive et nominative, ce qui est secondé par Plowman (2016). Celle-ci souligne la pertinence de mobiliser l'approche autoethnographique, à laquelle je reviendrai sous peu, pour traiter de questions touchant à des contextes liés à l'intersectionnalité. Toutefois, si le chercheur décide d'adopter une telle méthodologie, Chadwick met celui-ci en garde par rapport au degré de réflexivité et d'engagement nécessaires pour mener ce type de recherche puisque cela implique une interaction longitudinale et profonde avec de nombreux acteurs et ce, de plusieurs manières, incluant « interviewing approach, engagement with communities as well as individual narrators, and efforts to theorise and research respectfully and with the aim of granting epistemic privilege to marginalised voices – in all their multivocal and heterogeneous complexity. » (p. 14)

À cause du temps nécessaire à la mise sur pied d'une ferme aquaponique, je n'ai pas été en mesure de parvenir à des données, sur mon terrain, me permettant de présenter la voix d'individus que la théorie de l'intersectionnalité cherche à mettre en valeur. Je suis toutefois d'avis que les individus désaffiliés, à travers leurs profils et leurs « accidents de parcours » (Castel, 1994), peuvent cumuler des désavantages étant plus grands que la somme des caractéristiques sociodémographiques de leur profil, prises de manière séparée,

et l'approche terrain de même que l'entreprise ont été conçues et développées en tenant compte de cela.

La perspective de l'intersectionnalité est en émergence, en entrepreneuriat (Williams et Patterson, 2017), et selon Dy et Agwunobi (2019), elle représente une opportunité sans précédent de comprendre la réalité telle que vécue par des minorités. Bien qu'étant une femme, je ne peux pas affirmer offrir un point de vue étant valorisé dans les théories de l'intersectionnalité puisque mon profil sociodémographique ne comprend pas d'intersection avec d'autres caractéristiques propres à celles de minorités. Toutefois, j'aspire à être une alliée des individus désaffiliés ne bénéficiant pas des IÉ, à travers cette recherche, et c'est pour cette raison que je mets de l'avant la théorie de l'intersectionnalité. Forbes et Ueno (2020) indiquent que Myers (2008) fait référence aux alliés comme étant « les membres d'un groupe identitaire privilégié qui défendent les droits d'un groupe marginalisé » (p. 159).

Came et Griffith (2018) affirment que des alliés peuvent bien remplir leur rôle en : ayant une pratique réflexive de leurs relations avec les individus issus de minorités; en analysant les structures du pouvoir; en s'éduquant au niveau sociopolitique; en s'autoévaluant et en s'observant; en employant une approche permettant d'instaurer des changements systémiques. Forbes et Ueno (2020), eux, indiquent que les alliés ont deux principaux devoirs : celui du soutien et celui de l'action politique. En ce qui a trait au soutien, si l'allié est inapte à offrir son soutien à grande échelle, il devrait au moins l'offrir de manière personnelle aux gens de son entourage appartenant au groupe marginalisé. De plus, l'allié doit s'assurer de ne pas prétendre ne pas voir les caractéristiques faisant de la personne soutenue un individu étant parfois marginalisé. Par exemple, une personne appartenant à une minorité visible, en Amérique du Nord, n'est généralement pas blanche, et c'est notamment pour cette raison qu'elle est à risque de subir la discrimination. Faire semblant de ne pas remarquer que la peau d'une personne est d'une couleur différente n'aide aucunement. Au début de la deuxième portion de ma recension des écrits, j'ai présenté un tableau (Adams, 2018) présentant les caractéristiques sociodémographiques pouvant provoquer la discrimination. Il est important de garder ces caractéristiques en tête et d'y demeurer sensible. En revenant à l'article de Came et Griffith (2018), il serait nécessaire d'*affirmer* le soutien et de soutenir la différence, et de prendre part à des événements

d'activisme politique. Il est à noter que les deux articles portant sur le rôle des alliés et cités dans ce paragraphe offraient une perspective LGBTQ. Cependant, on y traçait également des parallèles avec les besoins d'autres groupes minoritaires.

Intuitivement, je note m'être assurée, à travers cette recherche, de remplir les conditions décrites par Came et Griffith (2018) et Forbes et Ueno (2020) afin d'être une alliée pour les individus désaffiliés n'ayant pas accès aux IÉ. J'ai souhaité utiliser mon privilège et mon accès à l'éducation pour répondre à une mission sociale. Mon analyse des structures de pouvoir, qui sera présentée dans le chapitre 6, l'éducation et la sensibilisation dont j'ai bénéficié à travers mes recherches et grâce aux individus que j'ai côtoyés, de même que ma tentative d'instaurer des changements systémiques et d'agir au niveau politique en pratiquant un entrepreneuriat visant à soutenir des individus désaffiliés constituent autant de preuves, je l'espère, que j'ai pris ce rôle au sérieux.

3.2 Approches de recherche : apprentissage expérientiel et autoethnographie

La section précédente a démontré que les théories de l'intersectionnalité encouragent le chercheur à s'immerger dans l'action et à employer une perspective narrative plutôt qu'une approche purement descriptive et nominative. Ainsi, les deux prochaines sous-sections présenteront la pertinence, pour ma recherche, de mobiliser l'apprentissage expérientiel (et son véhicule, l'entrepreneuriat), et l'autoethnographie (en tant que forme narrative).

3.2.1 Apprentissage expérientiel à travers l'entrepreneuriat

J'ai choisi, pour élucider ma question de recherche, de mobiliser l'apprentissage expérientiel (*experiential learning*), qui est particulièrement adapté dans un contexte « de volatilité, d'incertitude, de complexité, d'ambiguïté » (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity* – VUCA, Seow, Pan et Koh, 2019, p. 62). Cette approche est présentée comme étant une voie de plus en plus empruntée et valorisée par les institutions universitaires (Bauman et Lucy, 2019), et elle permet l'usage de l'entrepreneuriat comme véhicule de recherche. Selon Seow, Pan et Koh, l'apprentissage expérientiel faciliterait la compréhension de concepts théoriques pour l'étudiant et permettrait à celui-ci de mobiliser ceux-ci plus facilement par la suite, menant à de meilleurs niveaux de performance. L'apprentissage expérientiel consiste en :

« un processus ayant lieu au-delà de la traditionnelle salle de classe et permettant la croissance de l'étudiant tant au niveau personnel qu'intellectuel. Une telle éducation peut se produire dans un large éventail de contextes, mais elle nécessite habituellement un aspect d'apprentissage par la pratique permettant à l'étudiante de vivre une immersion dans le sujet, le travail ou le service dont il est question. »²³ (Katula et Trenhauser, 1990, p. 240)

L'apprentissage expérientiel reçoit la critique de ne pouvoir mesurer que difficilement la nature des apprentissages effectués : il serait nécessaire de prendre un pas de recul lorsque l'accent est mis de manière trop importante sur l'expérience vécue sans qu'une réflexion plus profonde ne soit effectuée en lien avec l'apprentissage (Reynolds, 1999, dans Leal-Rodriguez et Albord-Morant, 2019). Dans le contexte d'une thèse doctorale, cette critique est prise en compte grâce à la supervision du directeur ou de la directrice de thèse et à l'aspect réflexif offert par l'analyse des données collectées.

Holman, Pavlica et Thorpe (1997), quant à eux, critiquent l'apprentissage expérientiel en affirmant que celui-ci met trop l'accent sur le rôle de l'individu et décontextualisent le processus d'apprentissage. Selon eux, lorsque l'apprentissage est effectué de manière sociale, l'étudiant est plus à même de neutraliser ses émotions et ses biais cognitifs. Certes, en s'immergeant dans un terrain d'une durée de quatre ans et demi, les émotions sont forcément impliquées. Toutefois, la consultation de mentors et de professeurs, la prise de quelques mois de recul suite à la fin de la collecte de données et l'interaction constante avec la recension des écrits permet de rationaliser le processus et d'expliquer le contexte à travers lequel l'apprentissage survient.

Tel que présenté dans l'avant-propos, mes activités, menées en parallèle avec mes études, ont fortement interagi avec ces dernières et les ont influencées. La naissance de mon entreprise reflète la mise en pratique de solutions visant à répondre aux préoccupations sociales présentées dans la problématique. *Écoalimentation Plus a été créée pour contribuer de manière intentionnelle à la recherche scientifique et pour remplir une mission sociale* : son plan d'affaires en innovation sociale a été nourri de manière prédominante par les écrits scientifiques consultés dans le cadre de ma recherche doctorale et ont permis à ceux-ci de prendre vie et d'être mis à l'épreuve; la portion technologique,

²³ Traduction libre de l'auteure.

quant à elle, a été rendue possible grâce aux travaux académiques de Xavier et, ultérieurement, de ceux de Jeremy, dont il sera question un peu plus tard.

Bengtsson (2016) affirme que : « To have preconceived knowledge of the subject and to be familiar with the context can be an advantage as long as it does not affect the informants or the interpretation of the results. » En devenant entrepreneure, j'ignorais ce qui m'attendait et n'avais donc pas de biais par rapport aux réponses que je cherchais : j'avais tenté de me préparer à l'entrepreneuriat avec des baladodiffusions s'adressant aux entrepreneurs, des livres pour les propriétaires de jeunes pousses et le cadre d'analyse que j'avais présentés dans ma proposition de thèse, mais rien ne pouvait me faire comprendre ce à quoi ressemblerait la réalité entrepreneuriale. C'est pour cette raison que, plutôt que de suivre un protocole de recherche inflexible, je me suis laissée immerger par mon terrain avant de prendre le recul nécessaire pour analyser ce qui s'était produit dans les quatre premières années d'Écoalimentation Plus. Je savais qu'en ayant en tête des concepts théoriques provenant d'écrits scientifiques et en me plongeant dans l'action, je serais en mesure de « générer un contenu riche pouvant créer un contenu théorique solide », comme le suggère Patton (2002, p. 125). C'est la familiarité avec le terrain qui permet de noter, de manière inductive (Bengtsson, 2016; Patton, 2002) les tendances et de faire ressortir les données étant les plus dignes de représenter un apport à la recherche.

Pourtant, au début d'Écoalimentation Plus, à chaque fois où je croyais tenir en main une piste de recherche prometteuse, l'entrepreneuriat et les modifications au modèle d'affaires nécessaires qu'il occasionnait me causaient des surprises et nécessitaient que je modifie mon angle de recherche. L'entrepreneuriat est mouvementé au point de compliquer la prise de recul nécessaire à l'analyse et j'ai dû m'en retirer afin de terminer ma recherche, qui sera donc limitée à la période de mai 2014 à octobre 2018. Au fil du temps, j'en suis venue à me dire que le plus intéressant, parmi les informations ayant émergé pendant ces quatre ans et demi, ne serait pas uniquement la recension des barrières pratiques à l'inclusion sociale au sein d'une IÉ, mais également le design de l'organisation, qui est le résultat de sciences humaines appliquées, et la manière dont l'environnement, tel que mentionné dans la portion sur l'institutionnalisme et le néo-institutionnalisme, exerce des pressions sur l'organisation et la trajectoire de l'entreprise. Le tableau ci-dessous présente une ligne du temps du parcours de ma thèse.

Tableau 11. Ligne du temps du parcours de ma thèse

Année	Événements marquants
2012	Rencontre de Xavier
2013	Implication dans le mouvement de justice alimentaire Formation en permaculture Début du doctorat : phase de scolarité
2014	Fin de la scolarité Co-design du projet Hectare Urbain à HEC Montréal Examen de synthèse doctoral Début du partenariat avec Xavier et début du terrain à temps partiel à partir du mois de mai
2015	Proposition de thèse Fondation de l'entreprise Travail à temps-plein dans l'entreprise à partir de l'été
2016-2018	Travail à temps-plein dans l'entreprise Fin du terrain à partir d'octobre 2018 Prise de recul par rapport à ma thèse afin de redéfinir l'angle de recherche Début de l'actualisation des chapitres de la proposition de thèse
2019	Dernières entrevues au début de l'hiver Analyse des données Fin de l'actualisation des chapitres de la proposition de thèse Rédaction des chapitres portant sur le terrain, l'analyse et la conclusion
2020	Enrichissement, corrections et améliorations

Agarwal et Shah (2014) indiquent que les jeunes pousses les plus innovantes sont généralement créées par des individus possédant une connaissance significative de l'industrie dans laquelle ils se lancent. Ces individus sont généralement issus du milieu académique, d'employés de firmes appartenant au secteur ou encore d'usagers experts. Ainsi, si ma recension des écrits avait porté sur l'entrepreneuriat plutôt que de porter sur les études alimentaires et les barrières théoriques à l'inclusion sociale au sein des IÉ, le modèle d'affaires d'Écoalimentation Plus n'aurait sans doute pas pu être aussi innovant. Selon Autio et coll. (2014), il est plus important de définir quand et où l'entreprise innove, plutôt que si elle innove à proprement parler. Ainsi, il devient spécialement pertinent de prêter attention au contexte.

La mise sur pied d'une IÉ inclusive et innovante doit non seulement tenir compte des barrières à l'entrée rencontrée par les individus désaffiliés et des biais de l'organisation pouvant freiner la diversité, mais elle doit également tenir compte de facteurs humains et des nécessités liées à l'activité entrepreneuriale. Puisque le taux d'échec des jeunes pousses est de plus de 90% (Patel, 2015), il devient d'un grand intérêt de se questionner non la mise

sur pied d'une IÉ, mais aussi sur les manières dont l'environnement interne et externe de celle-ci peuvent l'affecter.

Le milieu de l'entrepreneuriat a beaucoup à enseigner à la recherche : on y retrouve des « *fail camps* » et des « *fuck-up nights* », où l'on raconte les échecs avec humour et où l'on célèbre ceux-ci de manière à rire de nos apprentissages effectués « à la dure ». Malheureusement, les entrepreneurs rapportant leurs histoires, lors de ce type d'événements, aseptisent beaucoup leurs discours afin de paraître à nouveau en contrôle suite à leur échec. *Une bonne portion de l'entrepreneuriat consiste à perdre le contrôle et l'équilibre et à tenter de les retrouver*; c'est une connaissance généralisée et abondamment partagée par les entrepreneurs. L'histoire est rédigée par les vainqueurs : qu'en est-il donc d'une organisation qui, dans les presque cinq premières années de son existence, lutte à la fois pour sa survie et pour la préservation de ses idéaux ? Où retrouve-t-on ce type de récit ? Puisque j'ai fondé une IÉ et ai vécu l'entrepreneuriat aux premières loges, une autoethnographie relatant une étude de cas unique et holistique mobilisant la recherche-action me semble être la méthodologie la plus susceptible de présenter l'étendue et les nuances du terrain et de la recherche.

3.2.2 Autoethnographie : une approche appréciée des théories de l'intersectionnalité

Boufooy-Bastick (2004) affirme que l'autoethnographie est l'un de trois processus méthodologiques appartenant à des méthodes qualitatives de nature introspective : « autointerviewing, auto-ethnography and critical incident technique to elicit baseline cultural data » (p.1). Le premier concept consiste à s'interroger soi-même de manière critique avec une réflexivité spontanée et une conscience de soi-même, et il permet de faire ressortir les éléments du terrain étant les plus significatifs aux yeux du chercheur grâce aux questions que celui-ci choisit de se poser à lui-même. Le deuxième concept est l'autoethnographie, qui vise à collecter d'abord des données en tant que témoin privilégié, à la première personne, puis à les retranscrire de manière à représenter une construction nuancée et profonde de la réalité pouvant être, par la suite, analysée. Le dernier concept, quant à lui, consiste à retracer les éléments d'une situation ayant été vécue avec le plus d'intensité par le chercheur et à considérer que ceux-ci ont sans doute été quelque peu distordus. Toutefois, cette intensité supplémentaire apposée aux événements par rapport à

la réalité objective supposée est considérée être révélatrice de l'importance de ceux-ci. Dans le cadre de mon terrain, j'utiliserai ces méthodes à différents niveaux : la narration des événements a fait émerger certaines questions a posteriori, et bien que j'y fasse allusion directement à l'intérieur des données de mon terrain, j'ai utilisé l'entrevue pour obtenir les réflexions de mes cofondateurs par rapport à certaines questions que je me suis également posées. Ainsi, j'ai mené des entrevues semi-dirigées suite à mon départ d'Écoalimentation Plus. L'autoethnographie quant à elle, est utilisée de manière prédominante par rapport aux autres méthodes, et le lecteur pourra facilement se faire une idée sur la subjectivité de la perspective émise puisque j'indiquerai moi-même, à certains endroits, des doutes de manière transparente et autocritique, ce qui permet de ramener une plus grande objectivité.

L'autoethnographie est une forme de recherche narrative bien définie et possédant un ensemble d'outils palliant aux faiblesses qu'on peut lui reprocher. Elle est définie par Hugues, Pennington et Makris (2012) comme suit :

« The term auto is commonly used in the academy when referencing publications in which the author presents critical reflections and interpretations of personal experience. In contrast, ethnography is commonly referenced as a key qualitative approach to studying the rules, norms, and acts of resistance associated with cultural groups. Consequently, the hybrid term, autoethnography, is intended to name a form of critical self-study in which the researcher takes an active, scientific, and systematic view of personal experience in relation to cultural groups identified by the researcher as similar to the self (i.e., us) or as others who differ from the self (i.e., them) » (p. 209).

Il est à souligner que Hugues, Pennington et Makris (2012) emploient l'expression « critical self-study » dans la définition ci-dessus. Le chercheur est donc dans une posture où il n'est pas seulement aux aguets par rapport à son environnement, mais il est, en plus, critique par rapport à la perspective qu'il a de lui-même. Dans le même article, quatre points clés sont présentés afin de donner une valeur à la recherche empirique autoethnographique :

« 1) Formuler des problèmes scientifiques et sociaux; 2) Faciliter une discussion critique, soignée et réfléchie des choix méthodologiques et des revendications; 3) Offrir des niveaux multiples de critique, en nommant ses privilèges, ses charges et désavantages, ses unités d'étude, et ses classifications; 4) Avoir une analyse et une interprétation crédible des preuves émanant de la narration et les connecter au chercheur lui-même à travers la triangulation, la vérification d'enjeux éthiques »²⁴ (p.216).

Le premier point a été expliqué dans la recension des écrits. Le deuxième point est abordé

²⁴ Traduction libre de l'auteure.

dans le présent chapitre. Le troisième point est détaillé dans l'avant-propos et dans le chapitre portant sur le terrain, de même que dans le cadre conceptuel. Le dernier point est respecté grâce à la manière dont la recension des écrits, les données du terrain et les entrevues permettent une triangulation des données. Au niveau de l'éthique, j'ai choisi de ne pas présenter certaines données de mon terrain et portions des entrevues puisqu'il m'apparaissait que l'analyse qui en émanait pouvait dresser un portrait trop intime d'individus que j'ai longtemps côtoyés. Malgré l'accord de ceux-ci à prendre part à la recherche, j'ai jugé bon de limiter le partage de certaines informations que je jugeais trop personnelles.

Chang et Bilgen (2020) rappellent que l'autoethnographie, tirant ses origines de la méthode de recherche ethnographie, en anthropologie, a été adoptée par les études sur le leadership (*leadership studies*), qui trouvent une valeur dans ce processus dialogique et contextuel émanant du chercheur lui-même. En tant qu'instigatrice, sujet et objet de mon terrain de recherche (Adams, Holman Jones et Ellis, 2014, dans Chang et Bilgen, 2020), ma position privilégiée donne une pertinence à mon discours et justifie l'emploi de l'autoethnographie.

La subjectivité est perçue comme étant l'une des forces de l'autoethnographie, car elle donne accès à des postures socioculturelles diversifiées étant partagées avec profondeur (Chang et Bilgen, 2020).

« Assisted by self-reflection and self-reflexivity, autoethnography facilitates researchers' internal dialogues with selves, their reconstruction of memories, and the analysis of meanings in relation to others who had influenced de researcher's personal experiences. Autotethnographers also add voices and others through interviews of dialogical conversations with others to verify, correct, reconstruct, and revise and thus expand the meaning of their past experiences. » (Chang et Bilgen, 2020, p. 94)

La subjectivité de l'autoethnographie est un élément m'ayant occasionné de nombreuses critiques au courant de mon parcours. On m'a, à maintes reprises, affirmé que le chercheur devrait tendre à l'objectivité et au désengagement. À cela, je réponds que, tout d'abord, l'objectivité du chercheur est, selon moi, un mythe. Même les statistiques, qui sont en apparence plutôt neutres, peuvent être interprétées de plusieurs manières lorsque mises entre les mains de divers chercheurs : toute analyse nécessite d'adopter une approche et une perspective à laquelle le chercheur adhère grâce aux affinités de celles-ci avec son identité et ses croyances.

De plus, tout chercheur peut être victime de ses propres biais cognitifs, et le propre de ceux-ci est qu'ils passent le plus souvent inaperçus. J'ai une compréhension constructiviste de la société, et suis d'avis que si certains biais cognitifs passent inaperçus, c'est parce qu'ils appartiennent à un mode de pensée dominant et à une croyance collective. En utilisant le vocabulaire de Bourdieu, on pourrait affirmer que l'affirmation d'objectivité de certains chercheurs exerce une violence symbolique sur l'approche plus controversée de l'autoethnographie et des méthodologies privilégiées par les théoriciens de l'intersectionnalité.

Enfin, même dans l'optique où un chercheur réussirait à être objectif et tenterait de comprendre la réalité de l'entrepreneur en innovation sociale, il lui manquerait, selon moi, une portion importante de l'information puisque l'entrepreneuriat en innovation sociale est précisément une zone de nuances et de subjectivité. Je ne crois pas que j'aurais été en mesure de bien cerner tout le processus décisionnel de l'entrepreneur, la complexité émotionnelle entourant son quotidien et l'impact de celle-ci si je n'avais pas moi-même pratiqué l'entrepreneuriat. Si cette compréhension implique un risque lié à la subjectivité, il s'agit d'un risque que j'assume pleinement, car il nourrit ma recherche présente et future. Je serai en mesure, à l'avenir, d'avoir une plus grande sensibilité et compréhension par rapport au vécu des entrepreneurs. *Plutôt que de nier la subjectivité, j'affirme qu'il est nécessaire d'apprendre à la naviguer avec agilité.* La subjectivité est à la compréhension nuancée et profonde de l'entrepreneuriat, pour un chercheur autoethnographe, ce que l'objectivité est à la compréhension monochrome de l'entrepreneuriat pour un chercheur pratiquant des méthodes qualitatives plus classiques et objectives. Chaque méthode de recherche peut être sujet à la critique, et il suffit de posséder les outils nécessaires pour atténuer les faiblesses méthodologiques auxquelles on fait face.

Butz et Besio (2009) indiquent qu'il est normal que les frontières soient brouillées entre le chercheur et son sujet d'étude dans le contexte d'une autoethnographie, mais le fait de prendre la recherche de manière personnelle n'est pas foncièrement mauvais au niveau pédagogique. En effet, Davies, McGregor et Horan (2019) soutiennent que l'autoethnographie est un excellent outil pour permettre aux doctorants en administration des affaires de se définir en tant que chercheurs et à gagner en confiance en eux :

« practitioner doctoral students gain confidence over time in re-defining themselves as they transition between their affiliations with different milieus [sic] as executives and students. [Autoethnography] helps them to verbalize their insecurities and anxieties about finding their own voices. This requires skillful storytelling and literary skills that take time to develop in appreciating their own progress and the new academic culture they are becoming part of. » (p. 211)

Il est possiblement plus complexe de mener la recherche que j'ai conçue, dans le cadre de ma thèse doctorale, qu'il ne le serait de mener une recherche purement quantitative, ou même une recherche qualitative de moindre ampleur. Toutefois, mon doctorat m'a bel et bien permis de me redéfinir en tant que personne, en tant que chercheuse et en tant que professionnelle. Mon parcours universitaire n'a pas été exempt d'anxiété et de moments bien creux, et l'autoethnographie, grâce à la narration qu'elle permet et à la rigueur critique qu'elle nécessite, a été cruciale pour mon épanouissement intellectuel et personnel. Taber (2010) argumente que : « [r]esearchers must continually push methodological boundaries in order to address research questions that cannot be explored with traditional methods » et présente l'autoethnographie comme étant une solution permettant d'aborder la complexité du terrain.

Garud et coll. (2010) affirment qu'une perspective narrative peut être mobilisée pour rapporter l'innovation entrepreneuriale, et que celle-ci nécessite, de la part des chercheurs, de ne pas amorcer leur recherche avec des présupposés. Au contraire, c'est la narration des événements qui permet de faire émerger les éléments étant les plus importants en ce qui a trait aux limites de l'action et au contexte. Selon Garud et coll. (2014), soit l'accent n'est pas suffisamment mis sur le contexte entrepreneurial, dans la recherche, ou encore celui-ci est présenté comme un élément exogène à l'entrepreneur. Pourtant, un lien doit être tracé entre les deux, et la narration pourrait être la clé puisque l'entrepreneur mobilise celle-ci constamment, que ce soit à travers ses « pitches », son plan d'affaires, ses communications publiques, etc. (Garud et coll., 2014). Toujours selon Garud et coll. (2014), la narration permet de dresser le portrait des relations, de la temporalité et de la performance de l'entrepreneur.

En plus de convenir aux recherches pouvant être liées à la théorie de l'intersectionnalité, l'autoethnographie se prête particulièrement bien au cas présent pour la collecte de données, car elle vise à retracer la culture d'un groupe et son évolution (Patton, 2002). Elle est fréquemment employée par les chercheurs travaillant avec les organisations civiles

voulant bâtir des projets émancipateurs pour les communautés (Eliasoph, 2009; Talpin, 2006), et implique une immersion sur le terrain et une prise de notes assidue (Patton, 2002). Bien que j'aie mentionné ne pas avoir pu prendre de notes spécifiques à ma recherche avec la rigueur que j'aurais désirée, mes fichiers des dernières années regorgent de documentation provenant de mon entreprise et retraçant les divers événements ayant eu lieu. Par ailleurs, Dunn et Myers (2020) indiquent que l'autoethnographie contemporaine se métamorphose compte tenu de la manière dont nos vies sont aujourd'hui intimement liées à l'univers virtuel : nous utilisons nos ordinateurs quotidiennement, recensons nos vies avec fichiers digitaux, sommes présents sur les réseaux sociaux et interagissons en ligne avec les gens. Ainsi, l'informatique permet, à condition de bien savoir s'y prendre, de classer avec souvent plus d'exactitude que ne le ferait un humain les calendriers, les photos, la correspondance, les documents officiels et bien d'autres. La présence de notes et de documentation pertinente est donc assurée, et elle permet de donner un caractère plus objectif à la recherche puisqu'un ensemble de preuves est disponible en quelques clics seulement. La documentation disponible trace notamment les contours de la culture de l'organisation, et la connaissance de celle-ci s'avère utile dans un processus de recherche-action puisqu'elle permet, grâce à la réflexivité et à la connaissance de soi et de l'organisation, de nourrir les boucles itératives.

La recherche autoethnographique, puisqu'elle ne cherche pas à atteindre le recul émotionnel habituel auquel la science aspire de manière traditionnelle, est conçue afin « de susciter une réaction, de catalyser le dialogue, de construire des relations, et de changer des communautés et des institutions » (Chang et Bilgen, 2020, p. 96 référant à Ellis, 2004). Pour cette raison l'autoethnographie est une forme discursive extrêmement appropriée pour rapporter une recherche-action, qui est l'approche de terrain mobilisée pour ma recherche.

3.3. Approche de terrain : recherche-action et étude de cas unique et holistique

L'apprentissage expérientiel est valorisé dans le cadre des études universitaires afin de favoriser l'apprentissage de l'étudiant et de l'aider à mieux comprendre son sujet d'étude. À titre de rappel, ma question de recherche est « Quelles sont les barrières théoriques et pratiques à l'inclusion sociale pour une organisation désirant pratiquer celle-ci ? » Avec

une telle question, la recherche-action, dont je parviendrai sous peu à la définition, est entièrement justifiable, car la question sous-entend la pratique et les faiblesses que peut comporter la théorie : celle-ci ne représente qu'une première couche d'analyse. En effet, bien que la recension des écrits démontre que bien des auteurs proposent des solutions pour faciliter l'inclusion sociale, seuls peu d'entre eux, dans les faits, réussissent à présenter des idées applicables dans la pratique. Aussi, ce ne sont pas toutes les idées qui sont combinables, ou qui peuvent être mises en pratique au sein d'une entreprise en innovation sociale.

La recherche-action possède plusieurs définitions, mais elle est, la plupart du temps, expliquée en fonction de ses objectifs et de ses processus. Une première définition de la recherche-action (Carr et Kemmis, 1986 : p. 162) est la suivante : « [la recherche-action] est une forme d'enquête autoréflexive prise en charge par les participants de contextes sociaux afin d'améliorer la rationalité et la justice de leurs propres *pratiques* sociales ou éducatives, de même que leur *compréhension* de ces pratiques et des *situations* dans lesquelles elles ont lieu. »²⁵

Une deuxième définition de la recherche-action (Reason et Bradbury, 2008) met plutôt l'accent sur le travail collectif d'individus et la résolution de problèmes clés à l'échelle communautaire ou organisationnelle. Ce travail engendre une chaîne de changements positifs, des cycles de réflexions portées sur les changements, une rétroaction, et ainsi de suite. La pratique est mise à l'épreuve par les cochercheurs, qui réfléchissent afin d'adopter de nouvelles stratégies répondant aux nouvelles données et aux actions à venir. Les cochercheurs prennent donc une part active à la transformation continue de leur environnement, et ce, grâce aux connaissances acquises à travers lui.

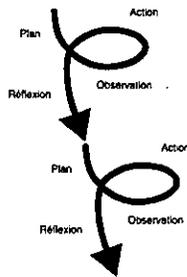
Je présente une dernière définition de la recherche-action, qui est celle de Longtin (2010) :

« La [recherche-action] constitue une orientation de recherche combinant la génération de la théorie avec le changement du système social à travers les actions du chercheur. Elle implique un processus cyclique comprenant les étapes de formulation d'un plan d'action, son implantation et l'évaluation des résultats du plan afin de régler des problèmes et créer de nouvelles connaissances. Fondé sur l'évaluation, le plan est révisé et un nouveau est implanté, recommençant le cycle. Généralement, une importance est accordée à la perception sociale et au sens donné par les acteurs à leurs actions. L'objectif de la [recherche-action] est de rendre le système social plus efficient et efficace, de

²⁵ Traduction libre de l'auteure.

favoriser l'accomplissement du potentiel humain et la résolution de problèmes individuels ou institutionnels. Ce type de recherche a particulièrement été développé en psychologie sociale et clinique et en gestion. »

Figure 14. Le processus itératif de la recherche-action



Source : (Koenig, 1997)

La représentation spiralee de la recherche-action, présentée ci-dessus, n'est pas sans rappeler la double herméneutique, de Giddens (1994), mais elle offre une forme plus centrée sur la proactivité. La double herméneutique requiert de la part du chercheur de comprendre le monde l'entourant grâce à un certain recul, mais ne l'invite pas à demeurer uniquement dans la théorie : elle l'encourage plutôt à influencer le monde par ses actions de manière à l'ajuster en fonction de l'objectif qu'il tente d'atteindre et de sa compréhension des relations de cause à effet entre les différents éléments de sa recherche. Le monde se trouve donc transformé, et les actions subséquentes, nécessitant également une réflexion, doivent tenir compte de la nouvelle réalité.

De plus, la recherche-action est parfaitement compatible avec le concept de convivialité d'Illich (1973), concept qui m'est cher, et qui prône l'émancipation et l'autonomisation de l'individu à travers une réappropriation de son environnement et de ses outils. En effet, Illich mentionne que « [l]a science peut [...] s'employer à simplifier l'outillage, à rendre chacun capable de façonner son environnement immédiat, c'est-à-dire capable de se charger de sens en chargeant le monde de signes » (p.62). La science et la recherche peuvent outiller les individus grâce à la propagation de connaissances, et elles les autonomisent par la même occasion.

La recherche-action *diagnostique* telle que présentée par Resweber (1995, cité dans Koenig, 1997) est celle privilégiée pour ma recherche. Elle survient dans un contexte

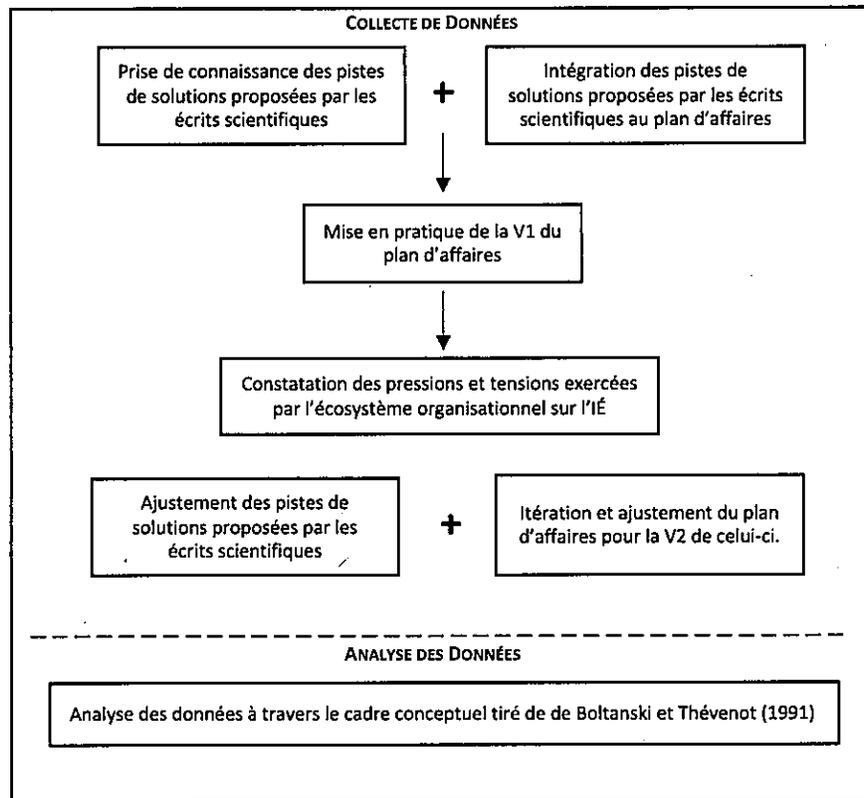
préexistant, souvent en crise. Elle est un paradigme de recherche permettant de faire face aux situations problématiques d'une manière quotidienne, d'abord en identifiant le problème, puis en diagnostiquant la cause. Elle tient compte des différentes approches pouvant être utilisées pour faire face à la situation et formuler des propositions dans le but de résoudre le problème (Gillies, 1993). La recherche-action diagnostique requiert de la part du chercheur que celui-ci interagisse dynamiquement avec son sujet de recherche et qu'il mette à l'épreuve, avec lui, des théories abstraites grâce à des cas concrets pouvant être vécus dans un contexte de terrain non contrôlé préalablement. Elle met de l'avant un processus itératif dont l'objectif premier n'est pas nécessairement la falsification de théories préalables, mais leur amélioration (Koenig, 1997).

La recherche-action telle que présentée ci-dessus est une méthodologie et non un cadre conceptuel. Le cadre qui sera présenté dans le prochain chapitre permet d'analyser les résultats du terrain a posteriori, mais aucun cadre conceptuel précis n'a été utilisé pour effectuer la boucle itérative pratiquée en cours de route. La boucle itérative de la recherche-action s'effectue graduellement, et il est peu réaliste de stopper complètement la machine d'une organisation afin de s'asseoir et de prendre des décisions d'affaires basées sur un modèle théorique tenant plus compte des impératifs de la recherche et de la curiosité intellectuelle que des impératifs de la réalité vécue par ladite organisation. Tenter de mettre en pratique un modèle théorique à des moments ponctués d'urgence et mobiliser le peu de main-d'œuvre disponible sur la mise en pratique des conclusions aurait été complètement déconnecté de la réalité. Afin de pallier cet élément, le terrain décrira de manière détaillée les changements effectués au sein de l'IE, de manière à ce que l'apport pratique significatif de cette recherche puisse être mis de l'avant. Enfin, l'analyse présentera un tableau contenant les écrits scientifiques mobilisés pour la conception du plan d'affaires, de même que la capacité d'Écoalimentation Plus à mettre ou non en pratique les idées proposées dans chacune des deux versions de son plan d'affaires.

La méthodologie de la recherche-action, mise en pratique dans le cadre de ma recherche, peut être illustrée par la figure suivante, qui démontre les différentes étapes menant à la génération des données qui seront analysées. D'abord, je crée un contexte particulier grâce à l'intégration des écrits scientifiques à un modèle d'affaires, je mets en branle ce modèle

d'affaires, puis j'effectue un pivot suite à la constatation de pressions émanant de l'écosystème organisationnel.

Figure 15. Schéma de la collecte et de l'analyse des données



La recherche-action diagnostique est menée au sein d'Écoalimentation Plus, qui représentera une étude de cas unique et exhaustive. Patton (2002) affirme qu'il est justifiable de ne présenter qu'un seul cas lorsque l'étude est effectuée en profondeur et sur une longue période. La durée de la collecte de donnée s'est étendue sur plus de quatre ans et demi.

Selon Yin (1989), il est justifiable de choisir un cas unique dans cinq situations : lorsque le cas est critique, dans la mesure où il cherche à prouver une théorie; lorsque le cas est extrême ou unique; lorsqu'il est représentatif, typique ou commun; lorsqu'il est révélateur, et que le chercheur a accès à des informations non disponibles auparavant; lorsque le cas est étudié dans le temps. Dans cette recherche, le cas est critique, il cherche à mettre en pratique la théorie de la recension des écrits, il est commun dans la mesure où je relaterai

la mise sur pied d'une jeune pousse (comme il s'en crée des milliers) et il est révélateur de par mon accès aux informations et est étudié dans le temps.

Bien que chaque entreprise soit unique, je crois que le cas précis est représentatif de la réalité dans le monde de l'entrepreneuriat en innovation sociale et est révélateur d'un ensemble de pratiques et de contraintes étant présentes dans ce milieu. Ma position privilégiée de chercheure-entrepreneure donne accès à une grande richesse d'informations, et ce, à travers le temps. L'étude de cas unique est donc pertinente pour quatre des cinq situations.

Je choisis d'employer l'étude de cas afin de présenter mes données, car elle permet de faire part des données recueillies pendant l'autoethnographie avec profondeur, précision et flexibilité (Patton, 2002).

Pour les raisons déjà mentionnées, la recherche n'a pas été facile à mener en parallèle avec l'entrepreneuriat. Le double rôle de chercheure et entrepreneure était complexe à porter. De surcroît, dans le cas d'études de cas, trois types de biais peuvent affecter les résultats de la recherche :

« D'abord, l'illusion holistique, qui consiste à accorder aux événements plus de convergence et de cohérence qu'ils n'en ont en réalité, notamment en éliminant les éléments qui ne vont pas dans le même sens; ensuite, le biais d'élite, qui consiste à surestimer les données provenant d'informants qui énoncent clairement leur point de vue et de sous-estimer celles des autres moins bien articulés; finalement, la surassimilation, où le chercheur perd sa propre vision et sa capacité critique en devenant prisonnier des perceptions et informations transmises par les intervenants locaux. » (Gagnon, 2005, p. 22)

Mon terrain démontre la difficulté de mettre en pratique certains modèles en innovation sociale à cause de pressions extérieures liées à l'entrepreneuriat, puis expose une tentative d'instaurer des processus organisationnels éclairés répondant à ces contraintes. Puisque l'étude de cas expose un historique et une série d'actions, les possibilités d'accorder aux événements plus de cohérence et de convergence qu'ils n'en ont en réalité sont plutôt limitées.

Le biais d'élite, quant à lui, est contrecarré par le fait que j'aie interrogé tous les cofondateurs de mon entreprise et leur accorde une place équivalente. En plus de contrebalancer mes propres opinions, le but des entrevues menées consistait à avoir un

point de vue sur la pratique de l'inclusion sociale, chez Écoalimentation Plus, tant à l'intérieur de l'organisation que dans la manière d'offrir des services aux partenaires clients. Les entrevues étaient semi-dirigées et leur durée a varié entre 60 et 90 minutes. Les questions étaient posées de manière délibérément large et complexe : chacun des cofondateurs d'Écoalimentation Plus étant très éduqué et au fait des thématiques abordées, il m'importait de les entraîner délibérément sur un terrain plus académique qu'ils seraient néanmoins capables de bien comprendre afin de créer une opportunité de sortir du discours commun que nous avons au sein de l'organisation et, ainsi, de susciter des réflexions différentes. De plus, le cadre conceptuel se chargera de démontrer quelles approches sont les plus pertinentes pour faire face aux pressions extérieures et pour correspondre aux meilleures pratiques recensées par les écrits scientifiques.

Enfin, je ne suis aucunement à l'abri du troisième biais. Je peux admettre y avoir été soumise abondamment au fil des dernières années. J'ai toutefois quitté la direction opérationnelle d'Écoalimentation Plus en octobre 2018 et ai pu, depuis, reprendre une distance saine me permettant d'analyser les données avec plus de rigueur et d'objectivité – bien que je ne cache aucunement une implication émotionnelle dans la présente recherche. Tel qu'il l'a été présenté dans la recension des écrits, nous sommes *tous*, sans exception, soumis aux biais liés à l'émotion. Le cadre conceptuel sert de filtre à émotions : il donne accès à une lentille d'analyse capable d'interpréter des événements grâce au soutien des écrits de théoriciens chevronnés.

Ma recherche ne se contente pas de procéder à des entrevues et de mener un terrain sur un court laps de temps : l'exercice entrepreneurial me permet de valider les propositions mises de l'avant par les écrits scientifiques. Le terrain et les entrevues permettent la triangulation des données avec la recension des écrits. L'étude de cas unique et holistique devient ainsi facilement justifiable puisqu'elle permet de valider une liste exhaustive d'éléments sur un long laps de temps. Le terrain, à travers le pivot que l'organisation a dû effectuer, permet d'infirmer des hypothèses présentées par la recension des écrits et met en lumière des raisons tout à fait pragmatiques pour lesquelles certains éléments présentés dans la recension des écrits ne fonctionnent tout simplement pas dans le contexte d'Écoalimentation Plus. L'IE apte à pratiquer de manière idéale l'inclusion sociale devrait probablement inclure toutes les pistes de solutions présentées par la recension des écrits,

mais la réalité impose des exigences différentes, et c'est ce que le terrain permettra de déterminer.

La méthodologie sera suivie du cadre conceptuel, qui permettra d'effectuer l'analyse des données qui seront présentées dans le chapitre portant sur le terrain. L'analyse, mobilisant le cadre conceptuel, suivra le terrain, et sera suivie par la présentation des conclusions de la recherche.

Chapitre 4

Cadre conceptuel

Depuis que j'ai quitté mon entreprise, en octobre 2018, pour me consacrer à la fin de la rédaction de ma thèse, j'ai constaté que ce que je considérais antérieurement comme étant un problème bien défini – la disparité des opportunités nutritionnelles – n'était en fait que l'un des symptômes d'un problème beaucoup plus important. Afin d'analyser la situation d'une façon plus systémique, j'ai lu beaucoup et ajouté progressivement plusieurs portions à ma recherche. Les sections portant sur Castel (1994, 1995) et sur Durkheim (1906), dans la problématique, de même que l'entièreté des écrits liés à la deuxième sous-question de recherche sont venus bonifier ma problématique. L'intention derrière ces ajouts était de démontrer un élément essentiel – dont voici un aperçu, et qui sera abondamment analysé dans le chapitre 6 – que j'ai découvert au fil des ans à travers ma pratique entrepreneuriale : l'organisation, de même que les biais qui y sont véhiculés, sa culture et les impératifs de l'entrepreneuriat auxquels elle est soumise, peut être responsables de tout un ensemble de facteurs compliquant significativement la pratique sans entraves de l'inclusion sociale. Procéder à ces ajouts permettait de donner tout son sens à mon cadre conceptuel en clarifiant le contexte sociétal faisant émaner la pertinence de le mobiliser ; comme je l'expliquerai sous peu, le cadre conceptuel met de l'avant la confrontation entre plusieurs mondes, et il présente une approche systémique comportant plusieurs acteurs aux valeurs et priorités divergentes.

Grâce aux ajouts effectués, le lecteur possède un avantage que je n'avais pas en amorçant mon terrain : il aura eu l'occasion de lire une recension des écrits complète traçant un fil conducteur bien défini. Grâce à cette connaissance, il aura la capacité de constater au fur et à mesure de sa lecture des erreurs de parcours que mes cofondateurs et moi avons commises depuis la mise sur pied de notre organisation – erreurs que nous ne pouvions pas reconnaître à l'avance et que nous n'avons comprises que plus tard dans notre parcours. La recherche-action consistant en un processus itératif (Carr et Kemmis, 1986), c'est pendant mon terrain, et suite au recul pris par rapport à celui-ci, que j'ai été en mesure de bonifier les parties précédemment décrites et reconnaître plus clairement certaines erreurs.

Comment, maintenant, mettre en pratique les pistes de solutions proposées par les écrits scientifiques à travers la mise sur pied d'une IÉ, et comment les analyser suite au terrain ? Les chapitres précédents présentent clairement un défi de taille pour les IÉ : celles-ci possèdent énormément de potentiel pour contribuer à la lutte contre les disparités nutritionnelles entre les individus de divers profils sociodémographiques et pour démocratiser une alimentation saine et locale, mais elles comprennent également des faiblesses, tant au niveau de la manière dont leurs services sont offerts qu'au niveau de leur culture organisationnelle. De plus, comme la deuxième portion de la recension des écrits l'illustre, le caractère souhaitable de l'inclusion sociale et l'intentionnalité derrière les processus visant à rendre celle-ci possible ne sont pas gages de succès pour sa mise en pratique. Comme il a été démontré, la culture de l'organisation influence beaucoup la propension de celle-ci à être inclusive ou non. De plus, une IÉ peut tenter de mettre en place des services adaptés aux défis et besoins liés à l'inclusion afin de bien remplir son rôle et de démocratiser les opportunités nutritionnelles, *mais sans un modèle d'affaires solide étant apte à faire face aux pressions de l'environnement et assurant une viabilité économique à l'organisation, il est peu vraisemblable que celle-ci puisse survivre assez longtemps pour remplir sa mission.* Ainsi, le cadre conceptuel mobilisé doit être en mesure d'analyser les tensions, priorités et inconforts sous-jacents à certains choix liés au plan d'affaires et émanant parfois de valeurs distinctes.

Van Camepenhoudt et Quivy (2011) affirment que « pour construire le modèle [analytique], le chercheur peut [...] s'y prendre de deux manières différentes, encore qu'il n'y ait pas de séparation stricte entre elles : soit il met principalement l'accent sur les hypothèses et se préoccupe secondairement des concepts, est-il fait l'inverse » (p. 122). *Ma recherche-action est une tentative claire de mettre à l'épreuve l'hypothèse qu'une organisation respectant les prescriptions présentées dans les écrits scientifiques se retrouvant dans ma recension des écrits permettrait d'attendre les objectifs présentés par la question de recherche.*

De grands concepts doivent être mobilisés dans un cadre analytique, et ils peuvent être présentés sous deux formes :

« Les concepts d'interaction, de système, de champ, de fonction et de réseau [...] sont des concepts systémiques. Ils ne sont pas directement induits par l'expérience ; ils sont

construits par raisonnement abstrait : déduction, analogie, opposition, implication, etc., même s'ils s'inspirent forcément du comportement des objets réels et des connaissances acquises antérieurement sur ces objets. Dans la plupart des cas, ce travail abstrait s'articule à l'un ou l'autre cadre de pensée plus général, que l'on appelle théorie générale ou paradigme. » (Van Campenhoudt et Quivy, 2011, p. 123)

En étant fortement impliquée dans mon terrain, j'ai conscience de ne pas être à l'abri d'une subjectivité qui pourrait être exacerbée par la création d'un modèle analytique sur mesure et me mettant à risque de faire émerger un biais de confirmation. Ainsi, afin de permettre une plus grande neutralité dans l'analyse de mes données, j'ai choisi de mobiliser un cadre analytique présentant un concept systémique déjà existant et de le faire interagir avec mon terrain.

Si la recension des écrits a permis de mettre en lumière les raisons théoriques expliquant pourquoi des individus désaffiliés ne se sentent pas interpellés par les IÉ, le terrain, qui sera présenté au prochain chapitre, est conçu de manière à valider ou informer l'hypothèse décrite précédemment et à révéler les barrières pratiques rencontrées par les conclusions des écrits scientifiques ayant été relevées pour créer le plan d'affaires : lorsqu'une IÉ voit le jour, elle doit concrétiser sa mission sociale, inspirée par les meilleures pratiques présentées par les écrits scientifiques, tout en remplissant ses obligations quotidiennes auprès du gouvernement, des instances financières et des différents acteurs appartenant à l'écosystème organisationnel. Le cadre conceptuel de ma recherche doit donc permettre de comprendre l'origine des impératifs de l'entreprise, imposés par son environnement extérieur, et les éléments expliquant les difficultés entourant l'inclusion sociale du point de vue de la culture organisationnelle, et d'analyser celles-ci.

De plus, les thématiques mises de l'avant dans la recension des écrits ne touchent pas uniquement le management et les études alimentaires, mais elles touchent également abondamment à la sociologie; elles cherchent à valider la manière de permettre à un groupe de profiter des privilèges détenus par un autre groupe dans un contexte alimentaire. Conséquemment, afin de rendre possible analyse tenant compte à la fois de la culture organisationnelle, mais également de celle des parties prenantes présentées dans la recherche, le cadre doit présenter une forte composante sociologique. La recherche vise l'inclusion sociale et la recherche de consensus, l'accueil, l'acceptation de l'autre. Tel que mentionné dans la problématique, il n'est pas question d'enlever un privilège à un groupe :

il s'agit de démocratiser les opportunités nutritionnelles en comprenant et en tenant compte des différences propres à plusieurs parties prenantes et en ayant conscience de leurs valeurs divergentes et de la marge de manœuvre que chacune d'elles possède dans ses actions et interactions avec les autres.

Il a abondamment été question de domination sociale et de privilège dans la recension des écrits. Pourtant, cette vision hiérarchique du monde n'est pas la seule manière offerte par la sociologie pour analyser les interactions entre différents groupes, et des théories ont émergé vers la fin des années '80 et au début des années '90 afin d'offrir une interprétation alternative :

« les avancées théoriques supposent [...] que les questionnements sociologiques développent une distance critique à l'égard des logiques politico-administratives ou économiques pour s'élaborer sur leurs propres bases. [...] [L]es rapports sociaux se déploient dans le cadre d'une multitude de systèmes sociaux et de réseaux d'acteurs partiels, selon des logiques plurielles et contradictoires, à travers des processus de transformation permanente, sans que l'on puisse mettre en évidence un principe central de structuration et d'unification, et encore moins un lieu central d'intégration et d'identification. De plus, aucune correspondance claire n'existe entre 'systèmes' et 'acteurs', et ceux-ci construisent leur expérience sociale à travers une multitude de situations et d'interactions traversées par les logiques les plus diverses et mobilisant des valeurs et des principes de justification pluriels » (Bonny, 2007, pp.17-18).

C'est dans un tel contexte, où l'on retrouve des systèmes changeants et dynamiques, que le cadre conceptuel sélectionné prend tout son sens. Il présente des acteurs aux facettes multiples, ne jonglant pas seulement avec les dynamiques de pouvoir, mais adhérant également à des systèmes de valeurs variables, et possédant en plus une capacité à agir et à négocier avec divers groupes. Je tiens à présenter un cadre présentant des individus forts n'étant pas victimes de leur sort : ceux-ci sont aptes à interagir avec leur environnement et à s'y épanouir en fonction de ce qui compte le plus à leurs yeux.

Le cadre conceptuel présenté est celui de la théorie sociale des conventions de Boltanski et Thévenot (1991), et il offre de telles possibilités. Cette théorie constitue un pont solide entre les deux volets de la question de recherche, cherchant à tenir compte à la fois de la perspective des personnes exclues de l'IE et de celle de l'IE et des individus la composant de manière dominante.

4.1 La théorie de la convention de Boltanski et Thévenot

Dans la recension des écrits, j'indiquais que l'érosion du capital social (selon Putnam) peut présenter un changement au niveau de la perception du monde. « La théorie sociale des conventions permet d'étudier la manière dont les individus élaborent des compromis » (Rouleau, 2003 : p. 128). Boltanski et Thévenot (1991), avec leur théorie sociale des conventions, affirment que les individus composant la société évoluent dans diverses visions du monde entretenant parfois entre elles des relations conflictuelles. N'étant pas toujours en accord les uns avec les autres, les mondes doivent tout de même établir des liens et apprendre à vivre ensemble. Les IÉ sont composés d'acteurs provenant de milieux différents et entretenant des visions du monde n'étant pas toujours compatibles entre elles ; afin de lutter contre les biais les menant à pratiquer involontairement l'exclusion sociale, les gestionnaires des IÉ doivent parvenir à comprendre les mondes correspondant à leur vision, puis à celle des bénéficiaires, car ces visions peuvent diverger.

Boltanski et Thévenot (1991) présentent six visions du monde pouvant nous aider à comprendre les idéaux entretenus par les diverses parties prenantes des IÉ. L'intérieur de chaque monde n'est pas homogène, et on peut y relever des tensions et des conflits. De plus, il est possible de passer d'un monde à un autre, ou d'adhérer à plus d'un monde à la fois puisque les mondes ne sont pas mutuellement exclusifs et que la vision des mondes peut transcender les classes sociales et varier fortement en fonction des contextes. En effet, les frontières sont parfois poreuses, car une conceptualisation du monde en six groupes ne suffit pas pour faire un portrait nuancé de la réalité. De plus, des individus peuvent appartenir à un monde en ce qui a trait à une thématique précise, et à un autre monde par rapport à un autre sujet. Il peut également arriver que des individus maîtrisent le vocabulaire de l'un des autres mondes de manière à s'y insérer afin d'obtenir une approbation de la part de ce monde. En comprenant les différentes visions du monde des acteurs impliqués dans les IÉ, il devient possible d'expliquer les conflits et désaccords, la violence symbolique qu'un groupe d'acteurs impose à un autre et le désintérêt que les classes modestes et populaires peuvent ressentir par rapport aux IÉ. De plus, ce cadre permet d'expliquer certains désaccords voyant le jour entre les parties prenantes actives au sein d'une IÉ.

4.1.1 Le monde de l'inspiration

Le concept du *monde de l'inspiration* illustre un monde de grandeur de spontanéité, de passion, de désir de créer, d'état d'ouverture, d'accueil et de recherche. Il implique un état d'affectivité entre les individus, car la chaleur des contacts humains et du dialogue permet les rêves le plus originaux et créatifs. Le monde de l'inspiration est une aventure intérieure emplie de sensations fortes. Il permet à chacun d'avoir des idées créatives au contact des autres. Mis en pratique dans les IÉ, on peut revenir à la genèse de l'exemple mentionné dans la section portant sur le capital social tel que présenté par Putnam : le mouvement des incroyables comestibles ayant vu le jour à Todmorden, au Royaume-Uni. Un groupe de femmes, préoccupées par le chômage dans leur ville et par l'exode des jeunes vers les grands centres urbains, ont décidé de démarrer le projet *Incr'Edible* qui, par sa facilité d'exécution, a gagné le cœur de plusieurs groupes, partout dans le monde, qui reproduisent aujourd'hui le modèle (Warhurst et Dobson, 2014). De nombreux citoyens ont grossi les rangs des jardiniers amateurs, prouvant ainsi qu'une idée nouvelle, créative et saugrenue peut créer la solidarité.

4.1.2 Le monde domestique

Le *monde domestique*, quant à lui, apparaît « chaque fois que la recherche de ce qui est juste met l'accent sur les relations personnelles entre les gens » (Boltanski et Thévenot, 1991 : p. 206). Contrairement à ce que son nom laisse entendre, le monde domestique ne fait pas que référence à certains types de foyers familiaux ; il se manifeste là où l'organisation entre les individus met l'accent sur ce qui appartient aux générations, à la hiérarchie, à la tradition et au respect. Par exemple, une petite entreprise familiale pourrait très bien appartenir au monde domestique. Comme dans tous les mondes représentés par Boltanski et Thévenot, il y a les grands êtres et les petits êtres. Le grand être agit en bon père de famille – un être qui a travaillé dur pour parvenir à son succès, un être juste, accueillant, généreux et philanthrope, incitant à la confiance et dont on devrait écouter le bon jugement. Lorsque des critiques doivent être émises, il les formule avec délicatesse grâce à sa bonne éducation (capital culturel) qui le dispose à faire preuve d'une gentillesse ferme et d'un grand savoir-vivre. Les grands êtres sont considérés comme privilégiés et ont en contrepartie certains devoirs et obligations envers ceux leur étant

« inférieurs ». Le monde domestique, par sa description, présente de « grands » êtres appartenant principalement aux classes dominantes de la société – classes dont le capital culturel et l'éducation basée sur le savoir-vivre et le respect les prédisposent à agir de la manière attendue par une société traditionnelle. Ce monde laisse peu de chance à des individus dont le capital culturel est basé sur des valeurs différentes – aussi bienveillants soient-ils – de parvenir au statut de grands êtres. En effet, Putnam (1995) affirme que les groupes valorisant un mode de vie traditionnel ont tendance à faire preuve de beaucoup de jugements négatifs envers ceux n'adhérant pas à leurs valeurs, ce qui ne favorise en rien la lutte contre l'exclusion sociale; bien que beaucoup d'individus n'étant pas naturellement inclus dans les IÉ partagent des valeurs traditionnelles d'entraide et de communauté, et que cela peut constituer pour elles un point d'entrée, ce n'est pas le cas de tous les individus. Plusieurs personnes marginalisées ressentent un problème par rapport à l'autorité et ont un monde de vie bien peu traditionnel. Si l'IÉ est incapable de respecter leur différence, elle ne sera jamais – ou très difficilement – capable de les inclure.

4.1.3 Le monde de l'opinion

Le monde de l'opinion est celui où l'image est la plus dominante. La grandeur des individus est déterminée en fonction de l'opinion des autres et des relations de pouvoir : le fait d'avoir l'attention, d'être visible, connu, reconnu, considéré et partie prenante du discours public est synonyme de succès. Ce désir est mué par l'amour-propre, par le désir d'être considéré par autrui. Certaines personnes qui « ne sont ni des *personnalités* ni leurs *partisans* [...] font office de magistrats chargés de faire valoir la grandeur de renommée. » (Boltanski et Thévenot, 1991 : p.224). Ces personnes décident quand le public *semble* se lasser d'un sujet, et passent au sujet suivant ; la perte de l'espace sur la place publique rapetisse l'individu. La grandeur permet l'influence, grâce à laquelle il est possible de créer des mouvements de mode et d'adhésion. Dans le monde des entreprises, le marketing et l'image de marque sont un reflet du monde de l'opinion. Le monde de l'opinion étant lié aux IÉ est, quant à lui, en plein essor. Beaucoup d'IÉ sont innovantes (Fermes Lufa, jardins du Palais des Congrès, programmes de recyclage alimentaire, etc.) et attirent beaucoup l'attention médiatique, et l'opinion de certaines personnalités, dans le monde de l'agriculture urbaine, est beaucoup sollicitée. Le monde de l'opinion donne une forme de poids et de légitimité politique aux grands individus y adhérant.

4.1.4 Le monde civique

Le *monde civique* en est un où, contrairement aux trois premiers mondes, la grandeur, plutôt que de reposer uniquement sur l'individu, son intériorité, son éducation et ses exploits, repose sur le principe de collectivité. Afin d'être *grand*, un être doit faire partie d'un tout et agir pour une collectivité le dépassant. Les collectivités, à leur tour, s'agrègent à d'autres et s'organisent de manière formelle pour atteindre des buts communs. Pour atteindre la grandeur, les individus doivent être représentatifs des groupes desquels ils font partie. Ils doivent être fortement impliqués et, idéalement, officiellement désignés pour représenter le groupe. Les êtres étant considérés comme petits sont ceux étant isolés et priorisant le pouvoir et les intérêts individuels et la hiérarchie plutôt que l'intérêt collectif. La mise sur pied d'une IÉ dont les idéaux de grandeur appartiendraient au monde civique aurait de bien meilleures chances d'offrir un milieu inclusif où l'apport de chacun serait bienvenu. Il suffirait, à travers le compromis – la justice alimentaire, par exemple – de s'entendre sur un bien commun dépassant le monde de chacun des intervenants.

4.1.5 Le monde marchand

Le *monde marchand* tourne autour du désir matérialiste et de la vanité des individus – des clients, des concurrents, acheteurs et vendeurs. « La vie *réelle*, c'est ce que les gens *veulent se procurer* » (Boltanski et Thévenot, 1991 : p. 246). Les objets de grandeur sont ceux étant coûteux, rares, uniques et désirables ; le public est ultimement juge de la grandeur des objets, et c'est par la concurrence que le monde marchand règle ses litiges, car le public est libre de choisir les objets étant considérés comme les plus grands. Les grands êtres sont ceux étant opportunistes, riches et menant une vie de luxe. Ils se distancient de leurs émotions pour voir leurs affaires de manière claire. Le monde marchand véhicule des visions de grandeur où il n'y a pas de frontières : il s'étend autant que possible. L'être petit est le pauvre, celui ayant des difficultés à mener ses affaires, celui faisant faillite. Le monde marchand est bien peu reflété dans les IÉ visant l'inclusion sociale, et il est même plutôt mal perçu. Des clients « bourgeois-bohèmes » dont les goûts luxueux s'apparentent à ceux du paysage alimentaire éthique, dépeint précédemment, sont souvent ridiculisés et leurs goûts reflètent surtout ceux des classes dominantes, qui ne sont en rien inclusifs. L'individualisme mis de l'avant dans cette perception du monde n'est pas bienvenu dans

des organisations tentant de rassembler les gens et devant jongler avec un budget très limité. Une organisation qui refuserait de communiquer avec le réseau d'IE déjà existant pour prendre sans place dans l'écosystème organisationnel (monde civique) aurait de fortes chances de s'y faire de nombreux ennemis. Toutefois, une tension très importante est présente lorsqu'une IE se crée : en effet, elle doit passer par des circuits entrepreneuriaux afin de bénéficier de subventions, et au sein des circuits entrepreneuriaux, c'est le monde marchand qui prime. L'IE doit donc jongler avec une vision du monde communautaire et savoir s'intégrer au monde marchand, qui est aussi, à bien des égards, très proche du monde de l'opinion puisque la renommée est, pour le monde marchand, une preuve de succès.

4.1.6 Le monde industriel

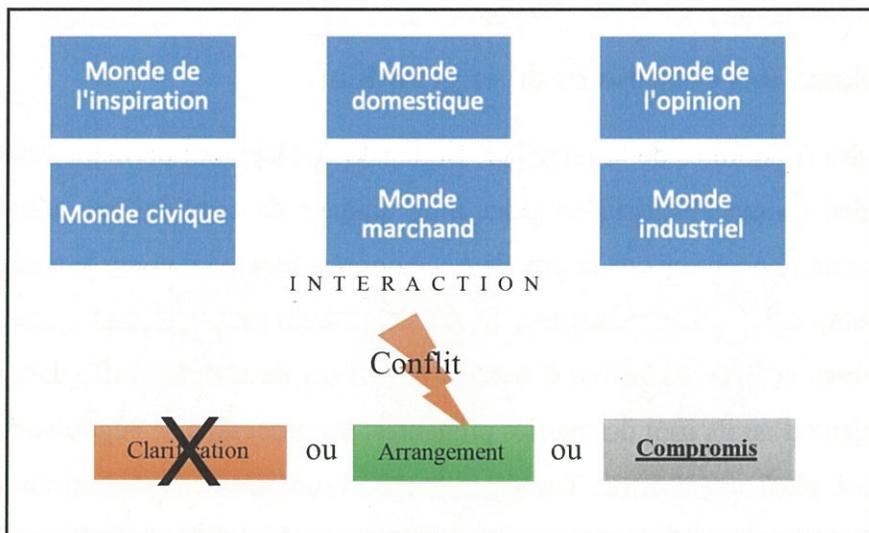
Le monde industriel est le dernier des mondes de grandeur. Il consiste à vouloir produire le plus possible au moindre coût. « L'ordonnance du monde industriel repose sur l'efficacité des êtres, leur *performance*, leur *productivité*, leur *capacité* à assurer une *fonction*. » (Boltanski et Thévenot, 1991 : p. 254). Les possibilités futures sont au cœur du monde industriel grâce à la science et à la technique qui le servent. La grandeur est définie par la capacité de s'insérer de manière prévisible, fiable et régulière dans les rouages d'une organisation ou d'un système pour en optimiser les capacités. Les gens considérés petits, dans ce monde, sont ceux étant improductifs ou fournissant un travail de mauvaise qualité. La science et l'amélioration des techniques, des outils, des méthodes et des technologies sont bien perçues, car elles permettent non seulement le progrès par la croissance de l'efficacité des processus, mais aussi la diminution du gaspillage de l'énergie humaine ou électrique, des ressources, des matériaux ou du temps. Dans le contexte des IE, le monde industriel est perçu avec neutralité. Les contacts humains sont considérés comme productifs, donc il n'est pas question d'être rigoureusement efficace, mais tout au moins efficace, à condition d'entretenir de bonnes relations humaines. Toutefois, certaines initiatives s'opposent à la productivité industrielle de l'agriculture conventionnelle et font plutôt l'éloge de la lenteur, du « fait à la main », des petits lots de production de produits, etc. Un enjeu de taille se pointe et déterminera assurément si l'attention médiatique (monde de l'opinion) continue de diriger son intérêt dans la direction des IE : les critiques du mouvement des IE se demandent si celles-ci peuvent se moderniser et produire assez de nourriture pour rentabiliser le coût de leurs installations, ou encore offrir des produits plus

abordables. Le monde industriel, par sa recherche d'efficacité, pourrait offrir une réponse à cet enjeu.

4.2 La confrontation entre les mondes

Les concepts de grandeur se révèlent pendant les épreuves. C'est à travers la mésentente et les malentendus que les individus révèlent leur caractère réel et leurs priorités. Des désaccords peuvent survenir au sein des IÉ lorsque les acteurs impliqués n'appartiennent pas au même monde. Lorsque les mondes entrent en conflit, trois types de solutions sont possibles : la clarification, l'arrangement ou le compromis. La *clarification* incite un acteur à se ranger au monde de l'autre parti grâce au *principe supérieur commun*, qui scelle leur accord en permettant d'établir des équivalences entre les mondes, et même d'appartenir au même monde (Amblard et coll., 1996). Le deuxième type de solution est l'*arrangement*. Celui-ci consiste à ce que les acteurs se mettent d'accord sur une situation particulière – une transaction – parce que cela leur convient, tout en restant dans leur monde respectif. Enfin, le troisième type de solution est le *compromis*, à travers lequel les acteurs s'entendent sur un bien commun dépassant leur propre monde et allient leurs capacités respectives en des dispositifs rendant l'entente susceptible d'être durable (Amblard et coll., 1996). En optant pour le compromis, les IÉ maximisent leurs chances de lutter contre l'exclusion sociale.

Figure 16. Schéma lié à la théorie sociale des conventions de Boltanski et Thévenot



Source : schéma inspiré de Boltanski et Thévenot (1991)

Ce schéma permet de mieux comprendre l'approche de Boltanski et Thévenot en mettant en valeur une approche constructionniste – c'est-à-dire une approche prêtant attention à l'interprétation de la construction de la réalité des sujets prenant part à la recherche (Patton, 2002) – et heuristique. Tout d'abord, il faut observer les différents mondes entrant en relations les uns avec les autres, comprendre leurs motivations, leurs intérêts et leurs rapports de force tant à l'interne qu'à l'externe. Comment perçoit-on les IÉ? Sont-elles considérées comme « grandes » ou « petites »? En fonction de quelles valeurs et quelle conception du monde sont-elles qualifiées comme telles?

Ensuite, le schéma explique que lorsque survient un désaccord, engendré par une perception divergente de la réalité dans le milieu des IÉ, il faut tenter d'éviter la solution de la *clarification* puisqu'il est prévisible que les individus dominés soient ceux à qui il sera imposé de quitter leur monde pour adhérer à principe supérieur commun mis de l'avant par un groupe les dominant et qu' « il n'existe pas de cité de rang supérieur en laquelle les mondes incompatibles, associés dans le compromis, pourraient converger. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 408). La solution de l'*arrangement* est « un accord contingent aux deux parties ('tu fais ça, ça m'arrange ; je vais ça, ça t'arrange') rapporté à leur convenance réciproque et non en vue d'un bien général. Le lien qui rassemble alors les personnes n'est pas généralisable à tous. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 408) Cependant, il est prévisible que sa structure et ses règles bernent, à long terme, le groupe le plus démuné, et que l'*arrangement* ne puisse être que temporaire. Idéalement, il faudrait faire un compromis et se ranger derrière un objectif commun vers lequel mobiliser tous les efforts.

4.3 Forces et faiblesse des économies de la grandeur

À travers le concept des économies de la grandeur, Boltanski et Thévenot permettent une catégorisation aisée des données empiriques grâce à un langage descriptif d'une grande richesse délimitant les six conceptions de la grandeur, ce qui représente un grand avantage du point de vue heuristique (Cloutier et Langley, 2007). Le concept permet d'expliquer les logiques, les motivations et la cohabitation d'acteurs provenant de mondes différents et s'opposant sur des enjeux dont ils sont des parties prenantes; les processus de négociations comprennent, eux aussi, plusieurs niveaux. Toutefois, la théorie sociale des conventions ne représente pas la réalité, et ne rend pas toujours justice à la complexité des individus. De

plus, dans la société dans laquelle nous vivons, certains mondes en dominent certains autres, et cela n'est pas mis de l'avant, pas plus d'ailleurs que l'évolution des grandeurs à travers le temps. Aussi, outre les trois types d'ententes possibles en cas de conflit (clarification, arrangement et compromis), on ne donne pas de stratégie claire pour parvenir à une entente entre les différents mondes *en évolution*.

Les économies de la grandeur permettent de concevoir un cadre tenant compte des dynamiques relationnelles entre différents groupes, et de la manière de faire cohabiter les groupes de manière durable autour d'un thème commun.

4.4 Double utilisation du cadre conceptuel

Le cadre conceptuel sera utilisé de deux manières différentes. D'abord, il sera utilisé pour analyser les mondes d'appartenance de l'écosystème entrepreneurial et celui des IÉ. Chacun des mondes sera présenté, et les barrières propres à chacun d'entre eux seront mises de l'avant et expliquées. Ensuite, une analyse plus temporelle sera faite : l'un des éléments désorientants du terrain consiste en le fait, comme il le sera présenté, que certains mondes dominants changent au fur et à mesure où la jeune pousse progresse. Cela nécessite de s'adapter et de mettre de l'avant des valeurs et idéaux de grandeur propres aux mondes faisant ressentir les pressions les plus importantes sur l'IÉ.

En bref, la recension des écrits a démontré que plusieurs éléments pouvaient constituer une barrière théorique à l'entrée pour l'accès aux IÉ pour les plus démunis, et le terrain exposera ma tentative de mettre sur pied une IÉ tenant compte de ces barrières à l'entrée afin de constater le contexte empirique de ces barrières. La recension des écrits a également démontré que les organisations elles-mêmes peuvent, malgré elles, engendrer une forme d'exclusion. Le cadre conceptuel - la théorie sociale des conventions - à son tour, sera très utile pour expliquer les origines des diverses barrières recensées et les perspectives des divers types de clientèles représentées chez Écoalimentation Plus, mais également pour faire part des tensions internes pouvant avoir lieu au sein de l'organisation.

Chapitre 5

Plonger dans l'action

Les écrits scientifiques ayant été présentés possèdent la caractéristique d'être, à certains égards, un peu statiques. Certes, ils présentent les barrières théoriques à la pratique de l'inclusion sociale, mais le terrain, grâce à son caractère dynamique, présente les barrières pratiques à celle-ci – celles auxquelles une IÉ bien réelle fait face dans son quotidien. Le plan d'affaires de l'IÉ, qui sera présenté sous peu, tient compte des éléments présentés dans la recension des écrits et donne vie à ceux-ci en les mettant à l'épreuve à travers la pratique – une pratique n'ayant pas lieu dans un environnement préétabli et contrôlé, mais plutôt dans un environnement beaucoup plus près des incertitudes et du chaos de la réalité. Ce chapitre rapporte les événements les plus importants de l'historique d'Écoalimentation Plus et les décisions ayant compliqué l'émergence de réponses à ma problématique de recherche.

Écoalimentation Plus est née d'un désir de rendre une nourriture de proximité et de grande qualité accessible à chacun, indépendamment de sa provenance socio-économique, afin de démocratiser les opportunités nutritionnelles. L'entreprise tente d'adopter un regard lucide sur les forces et les faiblesses relevées à l'intérieur des tendances du système agricole conventionnel – dont la recension des écrits a donné un aperçu, notamment dans les sections portant sur l'économie politique alimentaire et sur la Révolution verte et sur les IÉ – présentées à travers la problématique, et révélées au fil de la recension des écrits. C'est ce regard qui donne vie aux structures, aux tendances et à la contingence (éléments clés de l'économie politique alimentaire) en cours dans le champ entrepreneurial auquel Écoalimentation Plus appartient.

Le terrain est découpé en deux parties : d'abord, je présente Écoalimentation Plus et son historique à travers une autoethnographie relatant une étude de cas unique et holistique afin de donner au lecteur une vision claire de l'IÉ que j'ai cofondée. Cette première portion expose un ensemble de pressions internes et externes que l'organisation a subies ainsi que

les pivots entrepreneuriaux²⁶ en ayant résulté, et elle comprend des extraits d'entrevues effectuées avec les cofondateurs d'Écoalimentation Plus, Jean-Michel, Jeremy et Xavier, durant la période de temps avoisinant mon départ de l'entreprise, que je raconterai également dans la première portion du terrain. L'entrevue menée avec Jeremy a eu lieu en septembre 2018, et celles avec Jean-Michel et Xavier ont eu lieu en janvier 2019.

En bref, la première portion du terrain présente le cœur des données entrepreneuriales dressant la table à la deuxième portion du terrain. La mission d'Écoalimentation Plus et les objectifs de ma recherche convergent, ce qui a donné naissance à la *méthodologie des services offerts par Écoalimentation Plus* – méthodologie qui était employée informellement en date de ma dernière journée chez Écoalimentation Plus, soit le 5 octobre 2018. La méthodologie des services offerts par Écoalimentation Plus ne doit pas être confondue avec la méthodologie de la thèse et, pour cette raison, je la nommerai simplement *la méthodologie Écoalimentation Plus*. Celle-ci représente également l'un des apports scientifiques de mon travail de recherche puisqu'elle s'inspire des écrits scientifiques portant sur les raisons de l'exclusion centrées sur l'individu. Puisque la méthodologie d'Écoalimentation Plus a été conçue, employée et améliorée tout au long de mon terrain, elle est décrite brièvement dans ce chapitre plutôt que dans l'analyse des résultats, mais elle est présentée en entier en Annexe III. Cet emplacement inhabituel de l'une de mes contributions ne doit pas faire passer inaperçue l'importance de cette méthodologie; l'emplacement vise simplement à présenter un fil logique facilitant la compréhension de l'offre de services d'Écoalimentation Plus. Le chapitre portant sur l'analyse, quant à lui, mettra en lumière la manière dont le modèle d'affaires et la culture organisationnelle d'Écoalimentation Plus et de son environnement entrepreneurial représentent des enjeux insoupçonnés pour l'inclusion sociale. Toutes ces contributions seront développées dans la conclusion.

²⁶ En gestion agile, un pivot entrepreneurial est un changement significatif apporté à un produit/service ou un modèle d'affaires suite à la prise de connaissance d'informations permettant de mesurer la performance de l'entreprise et l'interaction de celle-ci avec ses segments de clientèle.

5.1 L'historique d'Écoalimentation Plus

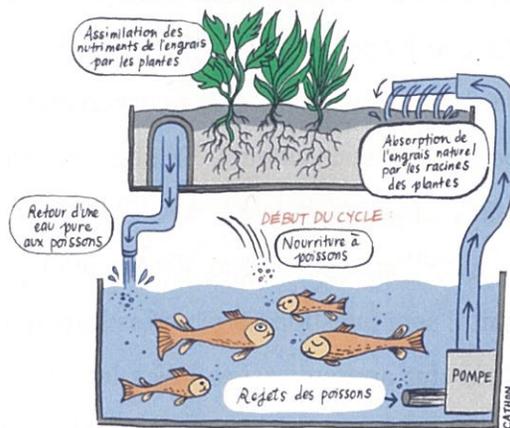
Cette première portion de la recherche permet d'expliquer en quoi consiste Écoalimentation Plus, sa mission, ses activités et son historique. Le plan d'affaires d'Écoalimentation Plus, modifié au fil des ans dans le but de s'ajuster aux besoins du marché et de maximiser l'impact social de l'organisation, est résumé dans cette section. *Pour des questions éthiques, certains aspects du plan d'affaires d'Écoalimentation Plus seront moins détaillés, spécialement lorsqu'ils constituent un élément névralgique et différenciateur de l'entreprise.* Cette section constitue la suite de l'avant-propos, dans laquelle je parlais des étapes qui m'avaient menée à fonder l'entreprise Écoalimentation Plus avec Xavier.

Xavier avait déjà réussi à me convaincre des bienfaits de l'aquaponie, mais je n'avais pas encore réalisé à ce moment à quel point une « simple » technologie permettait de véhiculer mes idéaux de justice alimentaire. Avant d'amorcer la narration de l'historique, il devient pertinent de présenter une définition vulgarisée de l'aquaponie.

5.1.1 Une définition de l'aquaponie

L'aquaponie est un système de production alimentaire en circuit fermé créant une symbiose entre la pisciculture (élevage des poissons et espèces aquatiques) et l'hydroponie (culture des plantes en solution aqueuse). L'aquaponie utilise les eaux usées de la pisciculture afin de nourrir les plantes, qui en extraient les minéraux et nutriments nécessaires tout en filtrant l'eau avec leur système racinaire. La filtration des plantes est plus efficace qu'un filtre industriel et l'eau propre peut ensuite être renvoyée vers les bassins des poissons. Cette symbiose en fait l'un des systèmes de production alimentaire le plus écologique, efficace et productif au monde. Elle permet d'utiliser environ 80 % moins d'eau que l'agriculture conventionnelle.

Image 3. Schématisation de l'aquaponie



Source : Cathon pour Écoalimentation Plus, 2015

5.1.2 Bienfaits sociaux

Les bienfaits écologiques de l'aquaponie peuvent apporter des effets positifs aux communautés. Employer 80 % moins d'eau pour cultiver des aliments représente un avantage certain considérant les nombreux enjeux liés à la gestion de l'eau – enjeux dont il a brièvement été question dans le premier chapitre. Le stade d'avancement de l'aquaponie ne permet pas encore de tirer des conclusions sur les effets qu'un système aquaponique de taille commerciale conçu pour le bien-être d'une communauté pourrait avoir sur cette dernière. Cependant, il apparaît au moins clair qu'économiser 80 % des ressources en eau pour l'agriculture peut créer des opportunités de sécurité alimentaire, notamment dans des endroits arides ou semi-arides. Le caractère prévisible des récoltes aquaponiques permet également d'avoir un niveau de certitude élevé par rapport à la disponibilité d'aliments. En outre, l'aquaponie peut créer des emplois valorisants, offrir des opportunités d'éducation et permettre une sensibilisation par rapport aux enjeux de production alimentaire. Les nombreuses possibilités offertes par l'aquaponie en termes de production et de pratique peuvent sans équivoque contribuer à diminuer la disparité des opportunités nutritionnelles entre les individus de divers groupes sociodémographiques; le futur nous indiquera si l'aquaponie répondra aux attentes qu'on lui prête.

5.1.3 Le début de l'aventure entrepreneuriale

Avant de nous plonger tête première dans l'entrepreneuriat, Xavier et moi sommes allés chercher du soutien à l'Institut d'Entrepreneuriat Banque-Nationale HEC Montréal (IEBN HEC Montréal)²⁷. Je commence donc ma narration de l'historique à cette étape cruciale, tout en faisant immédiatement le lien avec les propos de quelques auteurs. En effet, il était clair depuis le début qu'Écoalimentation Plus devrait s'inspirer des écrits scientifiques de manière à être conçue sur la base d'un ensemble de meilleures pratiques. C'est toutefois surtout la méthodologie d'Écoalimentation Plus, dont il sera question un peu plus loin, qui bénéficie le plus de l'apport des écrits scientifiques et des apprentissages liés à la boucle itérative de la recherche-action, présentée dans la méthodologie puisqu'elle a été rédigée plus tard et a bénéficié de connaissances supplémentaires que j'ai acquises au fil du temps. L'historique est déterminant dans la compréhension des éléments de l'analyse et des apprentissages effectués, et le présent chapitre est construit de manière à faire transparaître les défis auxquels l'organisation a été confrontée – des défis représentant des barrières à l'inclusion sociale.

5.1.4 La période de « l'innocence » pré-entrepreneuriale

En ayant conscience qu'aucun de nous deux ne possédait de formation en entrepreneuriat, Xavier et moi sommes allés chercher des outils afin de nous aider dans notre démarche de création d'entreprise. Puisque je suis étudiante à HEC Montréal, nous avons rapidement été dirigés vers l'IEBN – HEC Montréal, où nous avons été accueillis par Monsieur Manaf Bouchentouf²⁸, directeur général de l'IEBN (ci-après désigné par « le Directeur »). Lors de cette rencontre, son rôle fut de nous écouter et de nous aider à trier les idées les plus prometteuses par rapport à celles plus difficiles à concrétiser ou moins porteuses du point

²⁷ L'IEBN est le centre d'entrepreneuriat de HEC Montréal, et il offre des services pour les entrepreneurs en pré-démarrage et en démarrage organisationnel. L'IEBN lance des concours chaque année tant pour les résidents canadiens (programme de l'accélérateur) que pour les immigrants (programme Entreprism). Plusieurs professeurs et experts viennent offrir des ateliers et des conseils aux entrepreneurs.

²⁸ Chaque entrepreneur, durant son parcours, est inspiré, structuré et influencé par des personnes importantes dans l'écosystème entrepreneurial. Manaf Bouchentouf a eu, pour moi, le rôle le plus significatif, et je tiens à le reconnaître publiquement à travers cette thèse. Bien que d'autres personnalités, également expertes et généreuses, aient aussi marqué mon parcours, le Directeur de l'IEBN – HEC Montréal a eu un rôle important à jouer dans la compréhension de mes idéaux doubles de recherche et d'entrepreneuriat et dans la manière de me guider pour mettre ceux-ci en pratique. Si un.e directeur.trice de thèse aide à diriger une recherche doctorale, Manaf Bouchentouf constitue cet équivalent pour le pan entrepreneurial de mon projet doctoral. Je l'en remercie sincèrement.

de vue des affaires. Nous nous sommes familiarisés avec le vocabulaire du champ de l'entrepreneuriat et, notamment, de celui de la matrice du modèle d'affaires de Osterwalder et Pigneur (2009) - un outil largement répandu dans le réseau entrepreneurial – et avons rapidement été à même de mieux comprendre lesquelles de nos activités avaient le meilleur potentiel de générer une traction, c'est-à-dire un intérêt auprès du public, associé à une possibilité de générer des ventes. À cette étape, Écoalimentation Plus était au stade de l'incubation.

Nous avons toujours reçu à l'IEBN – HEC Montréal une approche personnalisée, autonomisante et pédagogique. Bien que les structures en innovation sociale n'apparussent que graduellement, il nous a toujours été évident que nos valeurs sociales et entrepreneuriales ont été profondément respectées et que leur clarté permettait à nos accompagnateurs d'offrir des conseils éclairés et de nous épauler pour concevoir une stratégie d'affaires respectueuse de nos convictions. Au fil de chacune des rencontres hebdomadaires, le Directeur nous donnait des exercices qui nous permettaient non seulement de développer notre modèle d'affaires et de prendre connaissance du marché, mais également d'apprendre à mieux nous connaître en tant qu'entrepreneurs.

Dès le départ, nous avons grandement été influencés par la permaculture, qui est un système de design s'inspirant des interactions rencontrées dans un écosystème et tentant le plus justement possible de les reproduire à petite échelle dans la nature ou parmi un groupe d'humains afin d'offrir un milieu sain et durable sur plusieurs générations (Holmgreen, 2002). De la même façon, grâce à l'aquaponie, Écoalimentation Plus cherche à reproduire à petite échelle un écosystème de production alimentaire pouvant avoir un impact positif direct sur les milieux urbains et sur tout environnement où il est implanté. Cependant, Écoalimentation Plus ne prétend pas pratiquer la permaculture de façon parfaite, surtout que celle-ci tente normalement d'éviter l'emploi de technologies complexes (Alonzo, 2012), mais elle respecte plusieurs de ses critères.

Lors de la première année de notre travail entrepreneurial, nous avons diligemment effectué les exercices donnés par le Directeur, tout en poursuivant simultanément nos études. Xavier concentrait l'ensemble de ses travaux scolaires sur notre projet d'entreprise et, de mon côté, je rédigeais ma proposition de thèse en concentrant toutes mes recherches sur des articles

scientifiques et livres susceptibles de nous aider à rendre notre projet plus accessible auprès des populations désaffiliées et ne bénéficiant pas ou peu des IÉ.

Afin de nous aider à avoir un aperçu des meilleures pratiques en aquaponie et suite à l'obtention d'une bourse *Les Offices Jeunesses Internationaux du Québec* (LOJIQ) pour jeunes entrepreneurs, nous sommes allés rencontrer des gens œuvrant dans différentes organisations européennes pratiquant l'aquaponie : nous nous sommes d'abord rendus à Monmouth, au Pays de Galles, où nous avons visité *Humble by Nature*, qui possède une serre aquaponique éducative, puis nous nous sommes rendus à Todmorden, le berceau du mouvement *Incr'edible* (prononcé « incroyable edible », traduit par « Les Incroyables Comestibles » en français), où nous avons pu rencontrer par hasard l'instigatrice du mouvement, Pam Warhurst, alors qu'elle prenait un verre dans un bar de la ville. Xavier s'est ensuite rendu à Bruxelles et à Paris, où étaient présentées de plus petites installations aquaponiques, puis à Neuenburg, en Allemagne, et enfin, nous nous sommes retrouvés à Berlin afin de visiter ECF Farmsystems, qui possède la plus grande ferme aquaponique en Europe. Partout, nous avons reçu un accueil extraordinaire : tous ont été généreux de leur temps et nous ont fait visiter leurs installations en nous donnant autant de détails que possible. Nous avons pu constater le niveau de productivité des systèmes aquaponiques, de même que certains défis technologiques. Nous avons également pris connaissance des tangentes communautaires et éducatives que possèdent les projets les moins commerciaux ou scientifiques.

À notre retour, nous avons poursuivi le développement de notre plan d'affaires en y intégrant les conseils des gens rencontrés. Pendant que je me concentrais sur la fin de la rédaction de ma proposition de thèse (acceptée en mai 2015), Xavier se préparait au stage en aquaponie qu'il allait suivre, à l'été 2015, chez *Violon et Champignon* avec Vincent Leblanc. Suite à ma proposition de thèse, j'ai évalué la pertinence que ma recherche doctorale s'appuie sur certaines des organisations que nous avons visitées en Europe en les utilisant comme études de cas. Toutefois, j'ai constaté que ces organisations possédaient toutes un élément les disqualifiant pour ma recherche : certaines visaient la productivité et/ou la recherche sans avoir un pan communautaire développé; d'autres ne cherchaient qu'à éduquer le public sans chercher à atteindre la viabilité économique puisque l'aquaponie n'était qu'un projet parmi plusieurs à l'intérieur de leur organisation. Si je

voulais que ma recherche scientifique soit exercée avec rigueur et puisse tenir compte non seulement de la spécificité de la technologie que nous comptions utiliser, mais aussi d'une forte mission sociale, je devais envisager mon terrain autrement. Néanmoins, le tour d'horizon nous a aidés à avoir une meilleure compréhension de l'avancement technologique présent dans le domaine de l'aquaponie et à réfléchir à la manière dont celle-ci pouvait être utile à notre projet.

Après ma proposition de thèse et après le stage de Xavier, nous étions enfin prêts à prendre part à l'Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal (que je nommerai simplement l'*Accélérateur*) et à nous lancer dans l'entrepreneuriat à pieds joints. La figure 16, à la page 152, présentera le parcours d'Écoalimentation Plus à travers les différents accélérateurs dont elle a reçu l'accompagnement.

Xavier et moi avons rempli toute la documentation liée à notre candidature, l'avons soumise et avons été acceptés dans le programme. Nous avons quelques fois fait référence à cette époque comme étant celle de notre « *innocence entrepreneuriale* », *c'est-à-dire le moment où nous étions portés par une mission avant de connaître le quotidien de l'entrepreneur et les pressions de l'environnement qui forcent celui-ci à être confronté aux idéaux*. Après avoir pris un peu d'expérience dans le monde des jeunes pousses, il nous est arrivé de rencontrer d'encore plus jeunes entrepreneurs qui nous demandaient des conseils. Leurs idées étaient éparpillées et idéalistes, et elles omettaient de tenir compte d'un ensemble de facteurs liés à la réalité entrepreneuriale. Nous nous regardions en souriant et après la discussion avec les entrepreneurs, nous nous disions : « Tu te souviens, quand c'était nous ? Comme Manaf a dû nous trouver *cute* et naïfs ! » Et nous riions, sans réaliser que la courbe d'apprentissage ne faisait que commencer. Xavier disait parfois que chaque semaine de travail nous préparait à l'intensité croissante de la semaine à venir. Il ne croyait pas si bien dire.

5.1.5 La période du hustle entrepreneurial

L'automne 2015 représentait le moment opportun pour prendre part à l'Accélérateur. Bien qu'ayant bénéficié des conseils de son Directeur depuis plus d'un an, nous savions que nous avions besoin d'ateliers pour nous aider à avancer plus rapidement et à nous mouvoir avec plus d'aisance au sein de la réalité entrepreneuriale : là où d'autres participants

excellaient puisqu'ils étaient déjà plus avancés dans leur projet, ou encore parce qu'ils possédaient déjà de l'expérience liée à l'entrepreneuriat, nous devions mettre les bouchées doubles et faire preuve d'assiduité afin d'apprendre, de tester, de mettre nos idées à l'épreuve et d'avancer. Il était également temps de prendre une décision par rapport à la forme juridique de notre organisation.

Au tout début, lorsque Xavier et moi présentions l'aquaponie à des acteurs de l'économie sociale et du mouvement *grassroot*, nous voyions souvent les yeux des gens briller, sans doute à cause des possibilités y étant liées. *Notre premier plan d'affaires consistait à faire de nous des fermiers urbains possédant leur propre ferme aquaponique, un peu comme ECF Farmsystems, à Berlin, mais en y intégrant une dimension en innovation sociale beaucoup plus importante : la démocratisation d'une alimentation saine et locale serait rendue possible grâce à la diminution des coûts liée à la grande productivité de la ferme aquaponique.* La barrière du coût, dépeinte dans la recension des écrits (Bertrand et coll., 2013; Suschnigg, 2012; Centraide du Grand Montréal, 2010; Apparicio, Séguin et Leloup, 2007) serait donc levée pour les individus les plus pauvres.

Lorsque nous parlions de nos valeurs, nous voyions une grande ouverture chez nos interlocuteurs. Quelques minutes après le début de la discussion survenait toutefois inmanquablement la question suivante : « Êtes-vous un OBNL ou une coopérative? » Avec des valeurs comme les nôtres, nous comprenions que ces deux formes organisationnelles puissent sembler être les plus cohérentes. Toutefois, elles n'étaient pas les seules formes juridiques pouvant correspondre à notre projet.

Nous avons longtemps réfléchi à la forme organisationnelle que nous désirions adopter. Nous avons rencontré plusieurs personnes du milieu des affaires – tant des gens impliqués dans l'économie sociale et des activistes, que des capitalistes purs et durs autoproclamés. Nous voulions évaluer nos options afin de voir comment en arriver le plus vite possible à réaliser notre mission. De plus, tel que mentionné dans la recension des écrits, certains bailleurs de fonds peuvent avoir des exigences mal éclairées liées à un financement et demander des résultats quantifiables liés au traitement de symptômes plutôt qu'aux causes de certains problèmes (Solum, 2006). Bien qu'il aurait pu être possible de calculer

combien de gens bénéficieraient de la nourriture produite par nos fermes hypothétiques²⁹ et ainsi fournir des chiffres satisfaisants à des bailleurs de fonds, nous préférons avoir la possibilité de servir les communautés de manière personnalisée, à différentes échelles, en évitant le plus possible de donner une impression de performer une sorte de mission humanitaire à travers laquelle nous serions les sauveurs issus d'une classe sociale plus aisée – ce qui créerait une distance entre les communautés et nous, et ne permettrait pas au projet de bien s'enraciner au sein de celles-ci (Alkon, 2008 et 2011; Eliasoph, 2009). À travers notre organisation, Xavier et moi ne voulions pas nous centrer sur les changements d'habitudes des consommateurs (Allen et Wilson, 2008), mais nous désirions plutôt repenser la production alimentaire et offrir un nouveau contexte social plus accueillant (Guthman, 2008). Nous savions d'emblée que si nous n'étions pas capables de nous faire accepter par les communautés auprès desquelles nous voulions nous intégrer, nous n'aurions aucune chance de prendre conscience de la perception de celles-ci face au monde agricole et à leurs besoins – perceptions divergeant forcément des nôtres (Alkon et McCullen, 2010). Nous avons déjà, à ce moment, des préoccupations pourtant s'apparenter à celles mises de l'avant par la théorie de l'intersectionnalité, bien que nous ne connaissions pas cette appellation à l'époque.

Afin d'alimenter nos réflexions par rapport à la forme juridique et au plan d'affaires en général, nous avons eu l'occasion de nous inspirer d'une portion de ma recension des écrits, que j'avais déjà rédigée, et qui nous permettait de tenir compte d'un certain nombre d'éléments pour faciliter, dès la conception organisationnelle, l'inclusion sociale. Dans le chapitre portant sur l'analyse des données, le lecteur trouvera un tableau présentant la manière dont les écrits scientifiques ont influencé le plan d'affaires dans ses versions 1 et 2. Certains éléments recensés à travers les écrits scientifiques sont plus faciles à mettre en pratique que d'autres à l'intérieur un plan d'affaires, et d'autres ne peuvent être concrétisés

²⁹ La faisabilité de l'exercice est tout de même relative : devons-nous produire un chiffre pour une alimentation étant exclusivement composée de poisson, de fruits, de légumes et d'herbes ? Comment calculer nos chiffres en sachant que certains végétaux nécessitent beaucoup plus de temps avant de produire des fruits que d'autres ? La croissance en milieu aquaponique peut s'effectuer plus rapidement que dans le sol, mais les données faisant part de ces statistiques de croissance ne sont pas largement diffusées. Cette question était donc complexe, et nous menait à répondre « Ça dépend... », qui bien qu'étant une réponse empreinte d'honnêteté intellectuelle, n'est pas une réponse très appréciée de ceux ne demandant qu'à recevoir une estimation « bien approximative ».

qu'une fois que l'entreprise atteint une certaine étape de sa progression. Certaines idées de la VI du plan d'affaires n'ont donc jamais pu être mises en pratique.

Pour en revenir au plan d'affaires et à la forme organisationnelle, comment pouvions-nous conjuguer nos idéaux d'inclusion sociale dans le domaine de l'écoalimentation avec la réalité économique à laquelle nous devons faire face? Avoir de bonnes intentions ne suffit pas pour générer des revenus et l'aquaponie implique de forts coûts d'immobilisation. Avec nos maigres moyens étudiants, nous n'étions pas en mesure de nous autofinancer pour réaliser un projet de ferme verticale aquaponique commerciale. Nous avons eu accès à du *love money*³⁰, mais nous savions devoir emprunter à des banques, demander des subventions gouvernementales et, nous l'espérions, gagner quelques concours.

L'aquaponie est extrêmement productive et sa capacité à générer des profits pour rembourser les immobilisations initiales est grande après quelques années. Nous avons aussi décidé qu'avec des profits, nous pourrions réinvestir dans des projets sociaux et qu'afin de toujours nous rappeler de nos valeurs, nous pourrions signer une charte guidant nos actions. À partir de là, nous pouvions prendre notre décision.

Ce ne sont pas tous les organismes à but non lucratif (OBNL) qui sont capables de générer des surplus monétaires leur permettant d'acquérir une forme d'autonomie et d'être viables économiquement. Certaines d'entre elles dépendent de subventions offertes aux organisations du tiers secteur pour survivre et la forme de société par actions pourrait être tout à fait incohérente avec les activités de certaines de ces organisations. Bien sûr, nous espérions avoir accès à des subventions, surtout lors des premières années de notre entreprise, mais voulions-nous vraiment entrer en compétition pour du financement avec des OBNL dont la mission est aussi très importante et n'ayant pas la même capacité potentielle que nous de générer des revenus? Non, nous ne le voulions pas. Ce choix que nous avons fait a souvent été critiqué par des gens qui nous affirmaient que nous nous rendions la vie plus difficile et que nous faisons un excès de vertu. Toutefois, nous préférons accéder à des subventions offertes aux entreprises plus traditionnelles et capitalistes, spécialement puisque nous savions que l'alimentation et les technologies

³⁰ En entrepreneuriat, le *love money* est l'argent prêté ou donné par des gens proches des entrepreneurs et désirant encourager ceux-ci à réaliser leurs projets. Le *love money* est rarement offert de manière purement rationnelle, d'où son appellation.

vertes sont des thèmes privilégiés par les instances gouvernementales ces dernières années et que cela nous donnerait une chance de nous démarquer.

Voulions-nous fonder une coopérative ? Nous nous sommes longtemps posé la question, mais quelque chose nous est apparu clair à cette époque-là : plus il y a de décideurs dans une organisation, plus il peut devenir ardu de prendre des décisions rapidement. Aussi, nous avons l'impression que nous aurions à gérer des jeux politiques, à expliquer des thèmes techniques et technologiques compliqués, à nous assurer que les valeurs derrière la mise sur pied de l'organisation resteraient. Tous ces éléments seraient possibles, mais pourrions-nous être rapides et efficaces tout à la fois ? La question de la rapidité était cruciale pour nous, car l'aquaponie est une technologie jeune et elle bouge très vite. Si nous voulions bien nous positionner dans le domaine, nous avons tout intérêt à agir rapidement. Nous avons probablement quelques préjugés par rapport aux coopératives et, en rétrospective, peut-être n'avions-nous pas une information complète. Toutefois, Xavier et moi souhaitions dès le départ consulter les organisations citoyennes, les scientifiques et les instances gouvernementales ayant les opinions les plus pertinentes pour les décisions clés que nous devrions prendre afin de ne pas nous fier à nos seules opinions et de prendre des décisions éclairées. Nous savions que nous prenions un risque en écartant le modèle de la coopérative, mais nous avons décidé d'avoir confiance en la force de nos valeurs et d'aller vers le modèle de l'entreprise par actions.

Xavier et moi nous sommes fixés comme objectif de toujours garder, à nous deux, plus de 50 % des parts de l'entreprise afin que la mission de notre organisation ne soit jamais modifiée. En étant une société par actions, Écoalimentation Plus a accès à des subventions en recherche, et la recherche étant un point clé en aquaponie, cet aspect constituait un point essentiel pour nous. À la base, l'aquaponie est une technologie *open source* et Écoalimentation Plus a été fondée avec l'idée de redonner à la communauté aquaponique autant que ce que cette dernière nous a donné. Si Écoalimentation Plus en venait à breveter des découvertes, nous étions d'avis que cela serait dans le but de mettre des bâtons dans les roues aux grandes multinationales qui tentent de breveter les sciences de la vie – pas pour nuire aux communautés développant leur autonomie alimentaire.

Enfin, Xavier et moi avons conclu que fonder une société par actions peut être neutre, tout comme le fait d'avoir de l'argent : l'un comme l'autre n'est pas foncièrement mauvais et c'est après tout ce que l'on fait avec les moyens que l'on a qui détermine la droiture morale d'un individu et d'une organisation. Jean-Michel et Jeremy, étant arrivés plus tard au sein d'Écoalimentation Plus, n'ont pas pu prendre part aux discussions liées à cette importante décision. Je leur ai demandé si, après quelques années de pratique au sein de l'entreprise, ils étaient d'avis que Xavier et moi avions sélectionné la bonne forme juridique.

Jeremy m'a fourni la réponse suivante : « d'un point de vue R&D, [la société par actions] est définitivement la meilleure forme, parce que j'ai mis sur pied plusieurs partenariats de recherche [...] et les formes de financement, pour une entreprise privée, sont plus faciles à obtenir ». Il rajoute également que : « des bureaux d'études, des compagnies similaires qui font de la consultation et de l'accompagnement [...], ce sont toutes des sociétés par actions... [...] J'ai peut-être une mauvaise lecture de ce qu'est un OBNL, mais le statut d'OBNL apporte une forme de manque de crédibilité pour l'aspect technique, sauf si c'est un institut de recherche. » Son point de vue est toutefois nuancé, car lorsque vient le temps de parler des relations entre les propriétaires de l'entreprise, la forme juridique devient problématique à ses yeux : « Je trouve que *gossier* [sic] avec les affaires d'actions, ce n'est pas pour ça que je me suis investi dans [Écoalimentation Plus]. [...] Les discussions qu'on a eues rendent les relations entre partenaires tendues et puis les mettent dans des situations délicates, et ce n'est pas productif par rapport à la mission. » Jean-Michel, quant à lui, affirme ce qui suit :

« Le statut inc. a le grand avantage de nous donner accès aux crédits impôts RS&DE qui sont cruciaux et indispensables pour le financement de nos activités de R&D et de développement technologique. Cependant, je pense qu'une forme juridique de coopérative de travail correspondrait plus à nos valeurs en termes de gouvernance démocratique et de répartition équitable et juste des bénéfices. Plutôt que d'envisager un changement de statut, ce que nous avons fait et continuons à faire est de créer des règles et des procédures qui viennent ancrer notre philosophie et nos valeurs au sein de notre statut inc., afin de créer une organisation qui nous ressemble en termes de gouvernance et de répartition de la valeur. »

La forme juridique d'une organisation à vocation sociale peut être un sujet de débat sans fin, mais à cette étape dans le temps, Xavier et moi étions rendus au point où nous devons prendre une décision. Cette décision sera d'ailleurs analysée plus en détail dans le prochain

chapitre. Une fois celle-ci prise, nous étions prêts à commencer notre parcours dans l'Accélérateur.

5.1.6 L'Accélérateur et la période des concours

Lorsque nous avons été acceptés dans l'Accélérateur – que je surnommais avec amusement « le turbopropulseur » à cause de la vitesse à laquelle il nous était demandé de développer notre projet entrepreneurial – Xavier et moi sommes embarqués à pieds joints dans l'entreprise et nous sommes mis à y travailler à temps plein – à temps double, dans les faits. L'Accélérateur offrait un programme entrepreneurial pédagogique en plus de présenter un concours où les participants devraient présenter leur entreprise lors d'un « pitch »³¹ final devant un jury surtout composé de personnes externes à HEC Montréal.

Nous nous étions mis d'accord pour diviser le travail de la façon suivante : Xavier s'occuperait de tout le pan technologique de l'entreprise. De mon côté, je m'occuperais de l'innovation sociale et, pour cette étape du projet, je serais également responsable de la portion administrative. Cependant, bien que je mène un doctorat en administration des affaires et aie suivi mes cours de propédeutique en affaires avant ma maîtrise en études organisationnelles, je n'ai pas de formation en tant que telle en administration des affaires; j'ai donc appris « sur le tas ». Nous avons décidé que nous représenterions l'entreprise de manière aussi égale que possible et prendrions toutes les décisions stratégiques à deux. De plus, nous devrions nous informer mutuellement de l'avancée de nos chantiers respectifs de manière à tenir compte de l'opinion de l'autre et à prendre autant que possible nos décisions à deux. Avant sa maîtrise, Xavier avait étudié en communications et politique. Il possède donc de solides connaissances en la matière et allait donc également gérer le chantier des communications. Si Xavier pouvait régulièrement intervenir dans le pan de l'entreprise que nous m'avions assigné, l'inverse était moins vrai : mes connaissances en aquaponie étaient alors – et sont toujours, d'ailleurs – assez rudimentaires.

Notre travail assidu et l'avancée de notre entreprise nous ont valu de remporter le 1^{er} prix de l'Accélérateur en plus du prix récompensant l'assiduité au travail. Nous rigolions bien par rapport au fait que je semblais presque plus fière du prix récompensant l'assiduité que

³¹ Le terme français pour le « pitch » est « présentation succincte ». Toutefois, comme très peu de gens utilisent cette appellation, le terme en français pourrait porter à confusion.

du 1^{er} prix. Pendant le programme, nous devions montrer une avancée concrète de notre projet entre le début et la fin de l'accélération, soit une période de quatre mois; dans les faits, nous avons été en mesure de concevoir des plans préliminaires pour une ferme aquaponique mobile (FAM) de démonstration et d'obtenir l'accord de l'arrondissement montréalais de Rosemont-La-Petite-Patrie afin de pouvoir installer cette dernière sur la Place Shamrock, près du Marché Jean-Talon, un écosystème alimentaire local des plus réputés³². Nous sommes allés chercher les appuis de partenaires locaux à même de contribuer à l'animation de notre ferme aquaponique à la place Shamrock : la Maissonnette des Parents, Mante Environnementale, Éco-Quartier Rosemont-La-Petite-Patrie, les Organisatrices des Marchés de Mai et de Novembre. Les prix remportés à l'Accélérateur nous ont permis de financer une portion de la ferme aquaponique et nous avons également eu accès à un prêt d'honneur offert par l'Accélérateur afin de financer une seconde partie.

Je mentionnais, dans la problématique, que Stéphane Lavoie, de la Maissonnette des Parents, parlait de *violence alimentaire* (2016) lorsqu'il racontait que des personnes démunies, dans le quartier, pouvaient souffrir de voir une aussi grande offre alimentaire dans Rosemont-la-Petite-Patrie sans pouvoir en bénéficier. La famille est au centre de l'action de la Maissonnette des Parents, qui a pour mission de : « prévenir ou alléger la détresse et la solitude des affaires; redonner au parent son rôle de premier éducateur de son enfant; renforcer la confiance, l'entraide, la solidarité et la prise en charge des familles; encourager la participation des familles immigrantes » (Maissonnette des Parents, 2020). En mettant l'accent sur plusieurs groupes d'individus de profils différents, mais en mettant la famille de l'avant comme point rassembleur, la Maissonnette des Parents réussit à intervenir auprès de nombreuses personnes dont les caractéristiques sociodémographiques les placent aux intersections de groupes discriminés. Nous avons beaucoup appris en travaillant avec Stéphane Lavoie et en discutant avec lui, et avons été admiratifs de son implication communautaire et reconnaissants pour sa générosité.

³² Le Marché Jean-Talon est une véritable institution, à Montréal. Il est en bordure de la Petite-Italie et bénéficie d'une diversité d'offre alimentaire exceptionnelle. Ce marché est si apprécié qu'il est même devenu une destination touristique prisée à Montréal. La place Shamrock est directement entre le Marché Jean-Talon et le cœur de la Petite-Italie.

Pendant les mois qui ont suivi, nous avons pris part à un Accélérateur mettant l'accent sur les initiatives alimentaires dans le cadre du mouvement *Je Fais Montréal*³³. Cet accélérateur n'était pas un concours, mais il nous a donné l'occasion d'être mis en lien avec d'autres entrepreneurs issus des mouvements alimentaires et d'accroître encore plus notre visibilité. Nous nous sommes servis de ces mois d'hiver du début de l'année 2016 pour terminer les plans de la FAM, planifier la logistique, fabriquer la ferme (travail surtout effectué par Xavier et des membres de sa famille étant très habiles au niveau manuel), mettre sur pied une programmation pour l'animation de la ferme aquaponique et planifier son inauguration. Xavier et une stagiaire en communications ont mis sur pied un plan de communications afin d'attirer les médias et le grand public à l'inauguration. Ce plan était si réussi que plus de 300 personnes se sont présentées au jour J et les médias de tous horizons étaient au rendez-vous. Certes, la mise sur pied de la FAM – tant au niveau de la structure que des espèces animales et végétales en étant locataires – ne s'est pas faite sans entrave, et c'est grâce à des efforts titanesques que nous avons été en mesure de tenir le lancement à la journée annoncée. En effet, l'aquaponie n'est possible qu'à travers un équilibre fragile nécessitant un certain temps... un élément que nous n'avions pas !

L'été 2016 fut très occupé : en vertu de l'entente que nous avons avec l'arrondissement de Rosemont-la-Petite-Patrie, nous devons faire un minimum d'une visite de la ferme aquaponique par heure d'ouverture et animer la Place Shamrock au moins une fois par semaine. Les nombreuses personnes que mon cofondateur et moi connaissions dans les réseaux des IÉ nous ont permis de collaborer avec des personnalités montréalaises connues aussi variées que Lyne Bellemare, fondatrice de la semencière artisanale *Terre Promise*, et Bernard Lavallée, appelé le Nutritionniste urbain, en passant par Alexandre Beaudoin, membre fondateur de l'organisation Miel Montréal, qui fait de l'éducation en matière d'apiculture urbaine et fait la production de miel.

Durant l'été, nous avons travaillé avec une équipe de l'École de technologie supérieure (ÉTS) qui désirait tester des capteurs de données. Nous avons également accueilli, notre

³³ Dans le cadre du 375^e anniversaire de la fondation de Montréal, par Paul Chomedey de Maisonneuve et Jeanne Mance, dans la perspective européenne, le projet *Je Vois Montréal* et *Je fais Montréal* a vu le jour dans le but de revitaliser la ville en donnant un pouvoir d'action aux citoyens de mener de l'avant un ensemble de projets pouvant bénéficier à l'ensemble de la collectivité montréalaise.

premier employé et notre deuxième stagiaire. Les visites du public dépendaient souvent littéralement de la pluie et du beau temps, mais nous estimons avoir eu plus de 5,000 visiteurs à l'intérieur de la FAM pendant l'été. Puisque les portes ne pouvaient être ouvertes en tout temps à cause de l'environnement contrôlé que nous tentions de préserver à l'intérieur des installations, nous sommes très satisfaits de ce nombre, mais encore plus de la réponse médiatique que nous avons obtenue. Nous avons été présents dans plusieurs médias nationaux et locaux : Radio-Canada, Le Devoir, TVA, Novae, Le Journal de Montréal, La Presse, Terre de Chez Nous et bien d'autres. Des blogueurs ont parlé de nous, et de magnifiques reportages ont été faits au sujet de la FAM. L'entreprise Écoalimentation Plus rayonnait et nous n'en étions pas peu fiers. Nous nous sommes habitués à une forme de succès liée à la bonne réputation de notre organisation avant même d'avoir réellement fait nos preuves en tant qu'entrepreneurs. Cela créait une tension entre la réalité vécue, liée à l'incertitude, et l'image de bons capitaines que nous projetions. Toutes les entrevues et la participation aux concours et programmes d'accélération étaient certes utiles pour nous faire connaître et pour partager notre vision, mais elles prenaient énormément de notre temps. Xavier et moi nous étions entendus pour représenter Écoalimentation Plus à deux, et à certains moments, cela n'était absolument pas pratique. Les éléments vus dans les différents programmes auxquels nous prenions part se recoupaient parfois. Toutefois, la présence aux divers ateliers était obligatoire. Il nous était difficile de savoir ce qui nous serait le plus bénéfique : participer aux programmes (grâce auxquels nous gagnions parfois de montants) ou abattre la montagne de travail que nous devons faire ? Nous passions un temps fou à réfléchir à notre stratégie, et à certains moments, nous avions des fourmis dans les jambes, car nous savions que nous ne devons, à certains moments, simplement nous asseoir et travailler diligemment.

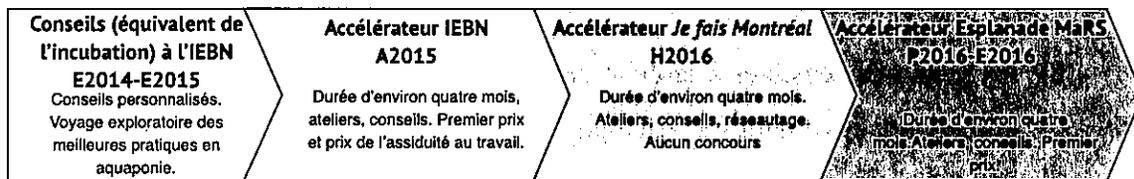
Pendant l'été 2016, nous avons eu l'occasion de parler avec de nombreux visiteurs. Ceux-ci nous ont informés de leurs souhaits : plusieurs voulaient pouvoir acheter des légumes, herbes, fruits et poissons provenant de fermes aquaponiques; d'autres souhaitaient des installations pédagogiques, dans les écoles ; enfin, certaines personnes désiraient avoir leur propre ferme aquaponique, à diverses échelles. Nous avons donc constaté que, contrairement à ce que nous pensions, *la meilleure idée n'était pas nécessairement pour nous de développer notre propre ferme, comme celle d'ECF Farmsystems à Berlin. Peut-*

être devions-nous explorer l'idée d'offrir des services clé en main en aquaponie puisque, après tout, l'une des valeurs ajoutées de l'entreprise était ses connaissances dans ce domaine complexe pouvant gagner à être démocratisé. Nos segments de clientèle changeaient alors du tout au tout. Les demandes étaient si nombreuses que nous nous sommes mis à rechercher ce qui pourrait constituer pour nous un *low hanging fruit* – mais un *low hanging fruit* qui correspondrait tout de même à nos valeurs.

Pendant cette même période, Xavier et moi avons attiré l'attention de nouvelles personnes désirant travailler avec nous grâce à la visibilité de la FAM et à l'ampleur des projets que nous avons. C'est ainsi que Jean-Michel et Jeremy³⁴ se sont joints à Écoalimentation Plus. Environ deux ans plus tard, nous leur avons attribué le titre de « cofondateurs », alors que Xavier et moi sommes devenus « fondateurs ». D'autres personnes, attirées par l'idée de la construction d'une ferme aquaponique de taille commerciale pour Écoalimentation Plus, se sont jointes à l'équipe en tant qu'employés.

Les mois qui ont suivi ont contribué à faire connaître Écoalimentation Plus dans le monde des jeunes pousses et l'ont vu couronnée de plusieurs prix. À l'automne 2016, j'ai pris part à une mission commerciale en Chine avec Futurpreneur Canada dans le cadre du G20 des Jeunes Entrepreneurs. À l'hiver 2016, nous avons remporté un prix à la Fondation Montréal Inc., mais aussi chez PME-Mtl. Nous avons, de surcroît, participé à l'Accélérateur de l'Esplanade Montréal et MaRS Investment, accélérateur auprès duquel nous avons également remporté le 1^{er} prix. Ces organisations sont des agents de développement économiques à l'échelle locale et offrent divers services de financement, de mentorat et d'accompagnement pour les organisations répondant à leurs critères. Le schéma suivant montre le parcours d'Écoalimentation Plus à travers les différents accélérateurs.

Figure 17. Accompagnement entrepreneurial d'Écoalimentation Plus



³⁴ Le nom des cofondateurs de l'entreprise sont modifiés pour les fins de cette thèse.

Grâce au rayonnement de la FAM et aux concours que nous avons gagnés, nous recevions de nombreuses invitations à une vaste gamme de conférences en tant qu'invités d'honneur, conférenciers et panellistes. Nous acceptions la plupart des invitations afin de conserver la traction dont l'entreprise bénéficiait, et aussi parce que les invitations étaient souvent lancées par des gens envers lesquels nous considérions être redevables. Beaucoup d'opportunités étaient toutefois extraordinaires et nous les acceptions avec joie. Parmi celles-ci, nommons la conférence sur la sécurité alimentaire en milieu nordique de la FAO, la COP23 de Bonn, les Premières Assises québécoises de l'Économie circulaire, la première édition d'Expo Entrepreneurs – un événement montréalais rassemblant les acteurs de l'écosystème entrepreneurial québécois – un documentaire intitulé *Créateurs de Valeurs*, présentant des exemples de meilleures pratiques entrepreneuriales en innovation sociale... Les invitations fusaient de toute part pour souligner la vision d'Écoalimentation Plus. Des investisseurs gravitant autour de l'écosystème entrepreneurial montréalais nous demandaient de les rencontrer et nous faisaient des offres. Nous craignions perdre le contrôle de notre organisation et désirions faire croître notre organisation à notre propre rythme, et les refusions donc. J'aborderai cet élément plus en détail dans l'analyse du monde domestique du prochain chapitre.

Dans le cadre de notre travail, suite à l'exposition publique de la FAM, nous avons eu l'occasion d'interagir avec le public dans trois contextes différents : les conférences, les formations et l'élaboration des projets de fermes aquaponiques.

Les publics des conférences sont très variés : nous avons donné des conférences dans des écoles, dans des entreprises privées, dans des bibliothèques municipales, lors d'événements publics et bien d'autres. Le thème de l'aquaponie semblait bien en vogue et nous a permis de parler à des gens de tous âges et de toutes origines.

Selon Jeremy, les formations en aquaponie avaient cinq principaux types de clientèles :

- 1) les gens très sensibles à la crise environnementale, cherchant une autonomie alimentaire et voulant faire de l'aquaponie domestique ;
- 2) des entrepreneurs, hommes et femmes d'affaires, souhaitant mettre sur pied des projets d'envergure commerciale ;

- 3) des gens qui étant dans le domaine de l'éducation et désirant faire de petites installations pour leurs classes ;
- 4) des curieux avides d'apprendre et voulant simplement comprendre les équilibres de la nature ;
- 5) parfois, des gens des ministères souhaitant s'informer sur le sujet, car ils se font poser de plus en plus de questions en lien avec l'aquaponie dans le cadre de leur travail.

Jeremy affirme que nous devons démontrer la rigueur scientifique dans le cadre des formations : « Il faut démocratiser l'aquaponie, modifier la vision des gens, comme quoi ce n'est pas juste une technologie de hippie – il y a aussi des possibilités d'ampleur commerciale à engendrer avec la technologie. »

Certes, Écoalimentation Plus attirait l'attention du public et de la communauté des affaires montréalaise, mais nous avons malgré tout un problème : l'absence d'une vision claire et partagée permettant la progression continue de l'entreprise. Nous recevions un grand nombre de pistes d'affaires de la part de notre entourage, mais toutes ces idées engendraient chez nous parfois plus de confusion qu'elles ne nous aidaient, et nous ne savions plus toujours dans quelle direction aller. *Tous les accélérateurs auxquels nous prenions part nous faisaient surréfléchir et nous démontraient que même des gens expérimentés, en affaires, peuvent avoir des opinions contradictoires par rapport à la marche à suivre.* Dès que l'on fait parler de soi, les gens ont nécessairement une opinion, et ils sont toujours heureux de nous l'offrir.

Malgré tout, nous continuions à vouloir construire une ferme aquaponique de taille commerciale. Plusieurs lieux s'offraient à nous pour accueillir nos installations. Nous commençons à chercher où nous pourrions installer la ferme aquaponique et, alors que la personne étant propriétaire du bâtiment étant l'un de nos choix finaux était prête à embarquer sans réserve dans le projet et désirait même y investir des montants significatifs en plus de modifier ses locaux de manière à rendre ceux-ci conformes à une bonne pratique aquaponique, deux membres de l'équipe se sont opposés à la poursuite de ce dossier en affirmant que leur intuition leur disait de se méfier de la personne. Afin de ne pas créer de

zizanie au sein du groupe, j'ai accepté que nous n'allions pas de l'avant avec le projet.³⁵ Cependant, cela pouvait donner l'impression qu'Écoalimentation Plus envoyait des messages n'étant pas toujours cohérents à ses partenaires par rapport à ses prochaines étapes, et cela était sans doute le cas parce qu'une forme d'hésitation et d'indécision régnait au sein de l'équipe quant à la définition du meilleur produit minimum viable (PMV)³⁶ pour notre organisation, surtout considérant que les dépenses liées à un système aquaponique à grande échelle sont substantielles. Le « minimum » demeurerait malgré tout considérable en termes de ressources et il était important de ne pas se tromper. *À cause des coûts d'immobilisation requis pour une ferme aquaponique, Écoalimentation Plus ne pouvait pas aisément être, comme on cherche à l'enseigner de manière croissante en entrepreneuriat, une entreprise parfaitement agile (lean).*

En ayant en tête un impératif financier, l'équipe s'est mise à réfléchir à la manière de faire évoluer le plan d'affaires afin non seulement de remplir la mission sociale mise de l'avant par l'entreprise, mais également, de manière tout à fait pragmatique, afin de payer des salaires, le loyer et les autres factures. Dans le but de nous permettre de faire nos premiers revenus et de survivre sur le plan économique, nous avons donné quelques formations en aquaponie.

Écoalimentation Plus recevait déjà beaucoup de demandes pour la construction de fermes aquaponiques, et l'équipe de direction s'est mise à se pencher plus sérieusement sur le fait que l'une des plus grandes valeurs ajoutées de l'entreprise était les connaissances approfondies en aquaponie de l'équipe technique : si nous trouvions le moyen de créer des fermes standards dont le fonctionnement était simplifié pour permettre à tous d'y avoir accès, nous réussirions à remplir notre mission beaucoup mieux qu'en ayant nos propres installations et ainsi, nous pourrions avoir un plus grand impact social et environnemental.

³⁵ En date d'aujourd'hui, je dois affirmer que la personne étant propriétaire du lieu où Écoalimentation Plus aurait pu établir sa première ferme aquaponique commerciale a toujours fait preuve d'intégrité, a tenu ses paroles à notre égard et ne nous a jamais donné de raison de se méfier d'elle.

³⁶ En entrepreneuriat, le Produit Minimum Viable est la forme la plus rudimentaire du produit ou du service que l'on cherche à offrir pouvant être mise sur le marché. L'idéal est d'opter pour un petit PMV de manière à ne pas devoir y investir trop de coûts puisqu'un processus itératif impliquant une réponse de la clientèle et une amélioration du prototype sont inévitables.

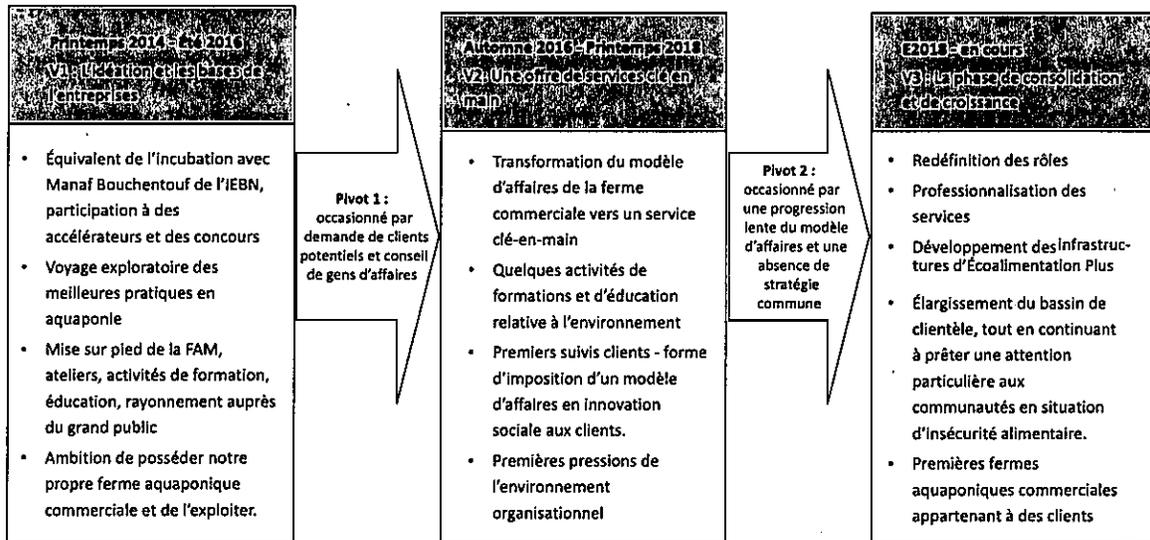
Nous avons ainsi effectué un pivot, formulé différemment notre valeur ajoutée et changé notre modèle d'affaires en entier.

5.1.7 Premier pivot et deuxième version du modèle d'affaires

Le modèle d'affaires suivant le premier pivot de l'entreprise, décrit ci-dessus, correspond à la période s'échelonnant entre la fin de l'année 2016 et la fin de l'été 2018. Il serait sensible de le présenter de manière absolument détaillée puisqu'il s'apparente, à plusieurs égards, à celui de la troisième version, la période actuelle d'Écoalimentation Plus, qui suit le deuxième pivot entrepreneurial. Ainsi, comme je ne souhaite pas divulguer d'informations pouvant nuire à l'entreprise, je ne révélerai que les éléments non sensibles étant susceptibles de nourrir l'analyse. L'équipe d'Écoalimentation Plus a abondamment présenté le modèle d'affaires que je m'appête à décrire lors de présentations publiques. Je rappelle au lecteur que la manière dont chacune des deux versions du plan d'affaires d'Écoalimentation Plus s'est inspirée des écrits scientifiques est présentée dans l'analyse.

Le schéma ci-dessous synthétise les différentes phases du modèle d'affaires.

Figure 18. Phases du modèle d'affaires d'Écoalimentation Plus



Suite à son remue-méninge et à la constatation d'un nombre croissant de demandes émanant du public, l'équipe a décidé de modifier le modèle d'affaires d'Écoalimentation Plus : plutôt que de prioriser le fait d'avoir sa propre ferme aquaponique de taille commerciale, Écoalimentation Plus offrirait des solutions clé en main en aquaponie

principalement pour les communautés en situation d'insécurité alimentaire. Les thématiques liées à la sécurité alimentaire étant très sensibles, nous avons convenu dès le départ que les fermes qui seraient construites devraient être la propriété des communautés désireuses d'acquérir des installations, et non pas celle d'Écoalimentation Plus; après une brève étude préliminaire, le modèle de franchises était ainsi rapidement écarté. La raison était simple à nos yeux : un projet pris en charge par une communauté et appartenant à cette dernière aurait de bien meilleures chances de s'y enraciner de manière durable. La construction d'une ferme aquaponique commerciale appartenant à Écoalimentation Plus devrait, quant à elle, attendre. Si de petits contrats émergeaient ici et là pour des formations ou des conférences éducatives, dans les écoles ou au sein d'organisations communautaires, nous allions toutefois les prendre, car il était possible pour nous d'augmenter notre visibilité de cette façon et d'accéder plus rapidement à quelques revenus ponctuels. Par la suite, les organisations communautaires étant des partenaires-clients pourraient les prendre en charge et générer des revenus à travers elles.

Les services offerts par Écoalimentation Plus consisteraient à travailler avec les porteurs d'un projet de ferme aquaponique pour déterminer leurs besoins et la manière dont Écoalimentation Plus pourrait adapter la technologie afin d'entamer un processus de co-création de projet. L'équipe d'Écoalimentation Plus allait offrir un accompagnement complet s'étendant d'un suivi réglementaire à la recherche de financement, en passant par les formations nécessaires pour la prise en charge des fermes aquaponiques. Le travail devrait s'échelonner en étapes : d'abord, Écoalimentation Plus ferait la rédaction d'un document préliminaire d'*Études et Conception* pouvant s'avérer utile pour la recherche de financement ; ensuite, l'équipe monterait un rapport complet avec les plans d'une ferme; par la suite viendrait le travail de coordination pour la construction de la ferme, en parallèle avec la formation des individus qui l'opéreraient. Chacune des étapes représenterait un revenu non récurrent pour Écoalimentation Plus.

Malgré le fait qu'aucune ferme commerciale n'ait encore vu le jour, Écoalimentation Plus n'a pas chômé ces dernières années, et l'accent est mis sur le perfectionnement des connaissances scientifiques en aquaponie et à l'innovation technologique dont celle-ci peut bénéficier afin de devenir encore plus productive et écologique. Toutes les connaissances acquises légitiment l'expertise d'Écoalimentation Plus et la rendent capable d'interpréter

un ensemble de données complexes, qui seront multipliées lorsque le laboratoire aquaponique (une microferme aquaponique dans les bureaux d'Écoalimentation Plus, qui constituera une forme de laboratoire) verra le jour.

En ayant conscience de la complexité que représente la gestion d'un système aquaponique, l'équipe a réfléchi à une façon d'assurer un suivi à distance, sans pour autant brimer l'autonomie des porteurs de projet. L'aquaponie pourrait être pratiquée sous forme d'agriculture de précision grâce à la captation de données. Les capteurs de données possèderaient une double utilité : d'abord, ils permettraient de communiquer une information en temps réel afin de donner à Écoalimentation Plus les outils nécessaires pour offrir une aide d'appoint à distance; ensuite, ils seraient capables de collecter des mégadonnées (*big data*) générées par l'intelligence collective des fermes des partenaires-clients d'Écoalimentation Plus. Grâce à ces données – qui appartiendraient à Écoalimentation Plus – l'entreprise pourrait continuer de perfectionner la technologie et en faire bénéficier tous les membres de son réseau de fermes. Le réseau, requérant une adhésion, générerait quant à lui un revenu récurrent pour Écoalimentation Plus. Cette portion du plan d'affaires se situe à long terme, puisqu'aucune ferme aquaponique commerciale n'a encore vu le jour.

La présentation du nouveau modèle d'affaires a semé une certaine confusion chez – et a même déçu – quelques employés d'Écoalimentation Plus, qui auraient souhaité voir naître la première ferme aquaponique rapidement et qui croyaient que celle-ci appartiendrait à Écoalimentation Plus. L'un d'eux, se sentant frustré par un manque de structure dans l'organisation et considérant que trop peu d'indications claires lui étaient communiquées, a quitté l'entreprise suite à une altercation avec l'un des dirigeants. Dans une entreprise aussi spécialisée qu'Écoalimentation Plus, chaque départ est difficile à vivre, car la main-d'œuvre qualifiée est rare. Jeremy affirme qu'« on aurait dû faire une ferme, un laboratoire, point final. Ce qu'il manque, c'est du concret. La FAM a fourni des résultats scientifiques, mais maintenant, on vit au quotidien le manque de concret pour le développement des compétences des nouveaux employés de l'équipe technique. »

Suite à la présentation des grandes lignes du nouveau modèle d'affaires, l'équipe de direction d'Écoalimentation Plus voulait encourager une autonomie accrue chez les

employés. De manière plus concrète, un autre des dirigeants d'Écoalimentation Plus voulait inciter les employés à développer une mentalité entrepreneuriale et à prendre en charge des projets. Or, aucune grille d'évaluation ne leur permettait d'émettre un jugement préliminaire quant à la pertinence d'une idée. En effet, bien que nous ayons défini les grandes lignes des changements à opérer, les besoins précis n'étaient pas clairement définis, même pour l'équipe de la direction : il était notamment difficile de trancher le choix d'un PMV puisque, tel qu'indiqué précédemment, chaque projet de taille commerciale nécessite un investissement considérable en temps et en ressources – notamment en ressources financières. Beaucoup de bailleurs de fonds veulent voir concrètement et avec le plus de précision possible une version à moyenne échelle des projets qu'ils financeront, mais les porteurs de projet qui nous approchaient, eux, ont beaucoup plus foi en les compétences d'Écoalimentation Plus et ne semblaient pas avoir les mêmes exigences. Nous devions donc, avec prudence, tenter de trouver une sorte de juste milieu.

Au moment d'effectuer le pivot entrepreneurial – et encore jusqu'à mon départ de l'entreprise – Écoalimentation Plus était encore souvent perçue comme une entreprise d'éducation relative à l'environnement vu la médiatisation de la première vague de son parcours entrepreneurial; la FAM, les conférences et les visites demeuraient les éléments marquants dans l'imaginaire du public. Conséquemment, nous recevions de nombreuses demandes en éducation, que je devais parfois décliner puisque les personnes les mieux outillées pour y répondre priorisaient d'autres projets afin de faire avancer notre nouveau modèle d'affaires. Ces demandes en éducation pouvaient constituer une aide d'appoint au niveau financier, et il n'y avait pas toujours de logique derrière les contrats que nous acceptions et ceux que nous refusions.

Au départ, lors de la mise en pratique de notre nouveau modèle d'affaires, nous ne voulions travailler qu'avec des communautés en situation d'insécurité alimentaire. Cependant, nous avons rapidement réalisé qu'il serait sage d'élargir notre bassin de clientèle puisqu'il était difficile de savoir quels projets auraient les meilleures chances d'avancer à bon rythme et de faire naître la première ferme. Jeremy, lors de notre entrevue, mentionnait que « depuis les débuts, [Écoalimentation Plus] est à la recherche de nouveaux clients. À certains moments, on a dû faire des choix. On était conscients que les promoteurs avaient des sous,

et qu'on allait envoyer une offre de service rapidement en sachant que cela permettrait de payer les employés ».

Ainsi, les valeurs des gens qui nous approchaient ne concordaient pas toujours avec la mission de notre entreprise et il nous est arrivé à plus d'une reprise de tenter de transformer des entrepreneurs motivés par la grande productivité de l'aquaponie en des entrepreneurs en innovation sociale. En effet, Écoalimentation Plus voulait initialement poser des conditions sur la mission des individus qui l'approchaient, quitte à ne pas travailler avec eux. Dans certains cas, nous trouvions que les valeurs étaient simplement trop différentes : par exemple, en prévision du changement de législation qui allait s'opérer peu de temps après au niveau fédéral, nous avons été abordés par des individus désirant produire une ferme commerciale de cannabis. Inutile de dire que, bien que nous ayons bien rigolé entre nous à ce sujet, il était pour nous hors de question d'embarquer dans un tel projet. Or, dans d'autres cas, certaines personnes désiraient simplement devenir producteurs d'une nourriture locale de qualité, et ce, sans se poser trop de questions par rapport à leur rôle dans leur communauté, mais nous souhaitions quand même imposer – ou du moins suggérer très fortement – qu'ils ajoutent à leur modèle d'affaires une dimension sociale.

En ce qui a trait aux clientèles de fermes aquaponiques, j'ai mentionné précédemment qu'Écoalimentation Plus a parfois refusé de travailler avec certains individus ne partageant pas ses valeurs organisationnelles. Par ailleurs, lors de notre entrevue, pour cette recherche, Xavier a dit : « Chaque projet est une rencontre, une découverte, une adaptation ou une utilisation des outils internes en innovation sociale dont l'utilité même est l'écoute, la compréhension, l'adaptation envers l'autre ». Écoalimentation Plus tente effectivement de s'adapter à ses partenaires-clients, mais fait surtout preuve d'adaptation lors d'interactions avec des groupes communautaires ou des communautés autochtones, et pas nécessairement avec des entrepreneurs ayant des intérêts plus mercantiles. Comme l'ajoutait Xavier : « [Écoalimentation Plus] fait une forme de sélection dans ses partenaires pour que les missions soient alignées d'un point de vue social et environnemental. »

Cette approche a changé en date d'aujourd'hui. À cet effet, Jean-Michel affirme que « les projets sont portés par des acteurs locaux, donc on n'a pas la main [sur les valeurs]. C'est le projet des porteurs. Au début, on a le choix d'accepter un mandat, de façon spontanée,

avec les valeurs exprimées, et après, avec le processus d'accompagnement, on peut les stimuler, les nourrir et les faire grandir pour rendre les projets les plus inclusifs possible. » Il souligne toutefois qu'il s'agit d'« un engagement de moyens et non pas un engagement de résultats ».

Toujours selon Jean-Michel, le statut d'êtres privilégiés que nous avons nous impose une forme de devoir de partager notre privilège à travers le pouvoir d'action que nous possédons. Jean-Michel, Xavier et moi-même avons approché les gens en ayant conscience de notre privilège, avec gentillesse et respect, mais une gentillesse qui est propre à notre type d'éducation et à notre milieu, et nous faisons un effort culturel d'adaptation en fonction des types d'individus avec lesquels nous travaillons. Jeremy possède une approche différente, mais également positive, sur laquelle je reviendrai sous peu.

Toutefois, comme le mentionne Jean-Michel, les bonnes intentions ne suffisent pas dans un contexte où un groupe privilégié est à risque d'imposer ses idées à un groupe plus marginalisé. Jean-Michel, ayant été témoin de plusieurs situations désastreuses, le souligne avec force en relatant un épisode antérieur de son parcours professionnel, qui a eu lieu en Afrique :

« Je pense qu'il n'y a rien de pire que des bonnes intentions. Je n'ai rien à donner à qui que ce soit. Chaque groupe d'individus qui a des enjeux sociaux, économiques ou culturels – ils s'en foutent de mes bonnes intentions. Tu te mets dans une approche où tu apportes quelque chose de façon arbitraire. Il y a une forme d'approche, dès le début, qui est mauvaise. Moi, je fais partie d'un des groupes les plus dominants de la société actuelle en tant que mâle, blanc, trentenaire et suréduqué. Je fais partie intégrante d'un groupe, je suis apte physiquement et mentalement, parlant une langue qui est dominante et colonialiste, etc. La première chose, c'est d'en avoir conscience et de le comprendre, de le savoir et de l'accepter. »

Xavier aborde la situation différemment, en partageant ce qu'Écoalimentation Plus tente d'accomplir auprès des communautés autochtones et des organisations issues de milieux communautaires :

« Nous sommes au service de leurs valeurs, de la portée de leur projet. On met de l'avant nos outils pour les aider. C'est probablement la manière la plus efficace de ne pas s'imposer. Il peut être difficile de scinder ces éléments parce qu'on met beaucoup de l'avant nos valeurs et nos missions. Nécessairement, il y a une parenté dans entre les projets et nous. La frontière peut devenir floue entre les deux organisations. »

L'équipe d'Écoalimentation Plus tente de trouver toutes les bases communes possibles avec les communautés avec lesquelles elle travaille et elle bâtit les relations sur celles-ci

de manière à ce que la confiance puisse s'établir. L'aquaponie et l'expertise d'Écoalimentation Plus deviennent donc des outils au service de valeurs.

L'expérience de Jeremy est différente de celle de Xavier et de Jean-Michel : en ayant amorcé un doctorat en biologie, il a été en mesure de superviser des études scientifiques et de prendre en charge la gestion de la FAM lorsque celle-ci s'est retrouvée sur le campus de l'Université Laval pendant un an, suite à l'été passé sur la Place Shamrock. Conséquemment, sa vision des enjeux liés à la mission d'Écoalimentation Plus est beaucoup plus pratique que conceptuelle : on constate, à travers ses interventions, un contact direct et régulier avec le terrain, une vision claire des problèmes techniques ayant été rencontrés et un contact humain soutenu avec des individus de divers horizons en quête de savoir aquaponique. Lorsque Jeremy raconte des anecdotes à travers lesquelles il relate ses interactions avec des individus, il démontre interagir sans trop se poser de question, mais toujours de manière chaleureuse. Sa perception des individus et sa manière de s'adapter ne semblent pas s'effectuer en fonction d'une analyse sociologique préliminaire d'une situation, mais plutôt en réaction à ce qu'il constate sur le terrain.

Pour Jeremy, côtoyer différents types de publics est une nouvelle manière d'avoir du plaisir. Par exemple, lors de cours qu'il a donnés auprès de communautés marginalisées, il a noté que certains mots de vocabulaire qu'il croyait simples devaient être expliqués plus en profondeur. Il a donc offert des explications plus imagées en se servant de sa créativité. « Je me faisais interrompre pour définir des termes qui peuvent sembler simples, mais qui ne l'étaient pas ! J'ai simplifié mon vocabulaire. [...] Je me suis senti mis au défi, et ça me plaisait beaucoup. »

Auprès des individus ayant des capacités intellectuelles réduites, Jeremy a rendu les formations plus amusantes. Parmi les groupes plus défavorisés, il a noté que le leadership était souvent moins présent. Toutefois, il a remarqué auprès de ces mêmes groupes une grande fierté à participer à la fabrication d'un petit système aquaponique, de même qu'une grande capacité à exécuter les consignes : il a su mettre de l'avant et valoriser cette grande motivation des participants. Les étudiants ayant travaillé dans la FAM, quant à eux, étaient très compétitifs. « La création d'une laitue monstre d'un kilo et demi, c'est drôle ! », relate-

t-il. « Et puis, une autre équipe est allée chercher un type de cultivar encore plus gros juste pour battre les autres par plaisir, sans concours officiel! ».

Une approche double est donc présente chez Écoalimentation Plus : une approche se voulant humble, prudente et consciente du statut de privilégié de la majorité des membres de l'équipe – et qui peut, à certains moments, présenter le risque d'appartenir au monde du discours plutôt que d'être fondamentalement intrinsèque – et une autre impliquant de se lancer tête première dans l'action en ayant en conscience qu'afin d'avoir le cœur à l'ouvrage, il est important d'avoir du plaisir avant tout.

L'inclusion sociale a été présentée comme un élément essentiel de la deuxième portion de ma recension des écrits. Tel que mentionné, cette portion n'était pas encore rédigée lors de la création d'Écoalimentation Plus. Toutefois, en ayant à l'esprit certains de ses thèmes, je me suis permis de questionner mes cofondateurs par rapport à la diversité. En fonction de leurs perspectives, ils amènent une réponse bien différente. Jean-Michel répond que : « Si on n'a pas la diversité et la représentativité des gens avec lesquels on travaille, au sein même de l'équipe, on sera incapables de développer des projets qui vont répondre aux enjeux. C'est quelque chose qui est indispensable. Il faut être pragmatiques par rapport à notre situation. On ne peut pas être parfaits, mais il faut être conscients de ces enjeux-là ».

Jeremy, quant à lui, indique un problème très technique :

« Pratiquer l'inclusion sociale comme tu [en parlant de moi, comme chercheur] l'entends, à l'intérieur de l'organisation, c'est difficile, malgré la bonne volonté. On fait de la conception de systèmes aquaponiques, et j'ai fait face à plusieurs périodes de recrutement pour des postes liés à de la technique (expert aquacole, agronomie, etc.). Il y a des postes déjà difficiles à combler, au Québec, et dans le processus d'embauche, on priorisait vraiment l'expertise – on a un domaine technologique très particulier. Le critère principal était l'expérience en lien avec le poste prévu. Un poste précis, très niché. Malgré 100 CV reçus, il n'y en avait que dix qui venaient de femmes. Au niveau des minorités, malheureusement l'expérience et la formation n'étaient pas au rendez-vous. Pour cela, c'était difficile de privilégier les minorités. Si on avait déjà eu des employés en *backup* et que le délai de formation n'avait pas impacté le développement de l'organisation... Mais malgré la volonté, dans une *startup*, il y a peu d'individus, et ceux qui sont là accomplissent beaucoup de choses. Je ne vois pas comment on aurait pu faire la formation pendant qu'on se développait. »

Ainsi, selon Jeremy, il sera plus facile d'accroître la diversité, au sein de l'organisation, lorsque le laboratoire aquaponique sera sur pied et que l'organisation aura déjà sa base d'employés pouvant exercer, sans trop de supervision, les tâches du quotidien. Cela

pourrait toutefois comporter un risque au niveau de la parité lorsque viendra le temps d'offrir des promotions et que l'ancienneté devra être tenue en compte.

5.1.8 La brisure

À partir d'ici, le lecteur notera que la narration repasse beaucoup du « nous » au « je ». Tout d'abord, je tiens à rappeler que, tel que mentionné dans la méthodologie, le terrain constitue une étude de cas unique et holistique relatée à travers une autoethnographie. La narration correspond donc à ma propre perspective, et il m'apparaît important de le rappeler ici puisque les pages suivantes feront état de mon inconfort grandissant au sein de la structure d'Écoalimentation Plus et de certaines raisons ayant entraîné mon départ.

Pendant l'année 2018, des tensions grandissantes se sont fait sentir au sein de l'équipe : les visions de chacun n'étaient plus alignées – du moins, pas autant qu'elles l'avaient été par le passé – la distribution des rôles n'était pas clairement définie et il devenait difficile de comprendre les raisons derrière la stagnation du stade de développement de l'entreprise. Le premier pivot causait certains problèmes : au-delà du choix des porteurs de projets avec lesquels travailler, l'équipe des quatre cofondateurs était en désaccord quant à l'approche à adopter pour augmenter son fonds de roulement. Certes, la plupart des jeunes pousses doit non seulement jongler avec des enjeux de liquidité, mais elle doit également faire des choix tragiques afin de gagner en force. Le financement est le nerf de la guerre, mais il est bien connu que chaque personne puisse avoir tendance à voir la stratégie en fonction de son propre département : cela est fréquent, mais complique énormément le partage d'une vision commune liée à la perception du meilleur chemin pour se rendre à une bonne santé financière. Les tensions liées aux décisions entourant les stratégies prises par l'organisation seront abordées dans l'analyse.

En somme, chacun des cofondateurs n'avait pas les mêmes perceptions des projets ni de leurs chances d'aller de l'avant rapidement. Le type de communication variait avec les partenaires-clients en fonction du cofondateur qui menait les rencontres, et cela pouvait envoyer des signaux contradictoires. Au-delà du discours public, les visions et priorités n'étaient plus alignées et l'équipe de direction n'était pas d'accord pour dire s'il fallait privilégier de petits contrats en éducation, qui engendraient des revenus rapides, ou encore s'il fallait se serrer la ceinture et persévérer pour aller chercher de plus gros montants, ce

qui atténuerait au moins pour quelques mois le stress lié à l'octroi des salaires. Quant aux subventions, elles nécessitaient que l'entreprise contribue à un pourcentage minimal afin d'y avoir droit, et quand les coffres sont presque vides, il devient difficile de remplir cette condition.

À l'époque, puisque personne d'autre n'avait voulu prendre en charge les tâches administratives pour lesquelles je n'étais pas formée et n'avais aucun intérêt, je m'étais portée volontaire puisque je me disais qu'il était nécessaire que quelqu'un le fasse et que cela ne serait que temporaire. Après quelques mois, j'ai dû superviser une employée responsable de m'aider avec la recherche de financement pour une subvention gouvernementale substantielle, et j'ignorais comment mobiliser ses talents; je voulais être flexible et lui donner son autonomie, même s'il est difficile de s'attendre à une grande autonomie des employés, surtout lorsque ceux-ci sont de jeunes diplômés et lorsque la vision et les processus organisationnels d'une entreprise ne sont pas bien instaurés. À cause de cela, nous n'avons pas été en mesure de déposer la demande à temps. La demande devait prouver la maturité de notre technologie et de notre organisation à travers une série de formulaires demandant des descriptions exhaustives et des calculs poussés, et nécessitant une forte coordination entre les employés de l'équipe développant la technologie et l'employée qui remplissait la demande. J'ai mal vécu le fait de ne pas avoir pu respecter la date butoir, car je considérais qu'il s'agissait d'un échec personnel prouvant que je n'étais pas une bonne patronne, et que j'étais incapable d'encadrer correctement un employé. Je ressentais une grande tension face au fait d'exercer un leadership alors que je ne savais moi-même pas clairement dans quelle direction Écoalimentation Plus se dirigeait et que j'étais prise dans des fonctions administratives que je ne maîtrisais pas. D'autres membres de l'équipe de direction avaient un leadership beaucoup plus clair et directif, mais tel n'était pas mon cas. Tous les protocoles et documents de procédures devaient être mis sur pied, et dans un moment d'incertitude causé par le premier pivot, il était difficile de savoir quoi prioriser et comment, à chaque moment, mobiliser le bon jugement.

À l'extérieur du bureau, je représentais Écoalimentation Plus lors d'événements et conférences; ces moments étaient parmi les seuls où je me sentais valorisée dans mon travail, et où je savais exactement quoi faire pour susciter les réactions attendues. J'étais si abattue par le travail administratif, qui ne me correspondait aucunement, que je me

souviens de moments où, même lorsque j'étais appelée à faire des tâches au niveau de l'innovation sociale, qui correspond pourtant à ma spécialisation, j'étais complètement figée et ne savais plus comment m'y prendre. Le poste que j'occupais m'éteignait à petit feu; je bloquais complètement par rapport aux tâches administratives et à la recherche de subventions, et le manque de débrouillardise occasionné par mon engourdissement mental engendrait chez moi un énorme sentiment de culpabilité. Afin de pallier ce sentiment de culpabilité, à plusieurs moments j'ai coupé mon salaire ou ai contracté des prêts personnels que j'ai injectés dans l'entreprise afin d'assurer que le reste de l'équipe puisse continuer à être payé; cela m'apparaissait comme la seule solution pour ne pas mettre la clé dans la porte.

La distanciation de mon approche par rapport à celle du reste de l'équipe de direction – plus spécifiquement de celles de deux des trois personnes, qui travaillaient souvent de concert sur des questions stratégiques – combinée à mon impression de ne plus être entendue ou valorisée, ont fait en sorte que ma perception positive de mes capacités intellectuelles et ma confiance en moi au travail sont tombées d'un coup. En rétrospective, j'étais probablement en *burnout*. Parfois, je proposais des manières de régler les urgences, mais mes suggestions n'étaient pas écoutées. À la défense du reste de l'équipe, il est fort probable qu'eux ne se soient pas toujours sentis écoutés non plus. Alors qu'autrefois, j'acquiesçais à environ tout pour soutenir l'équipe de direction, et spécialement la personne avec laquelle j'ai fondé l'entreprise, je commençais à m'affirmer de plus en plus et à faire part de mes frustrations et désaccords par rapport à certaines priorités ou manières de faire qui m'apparaissaient, avec le temps, peu logiques. J'ai perçu que mon assertivité naissante, parce qu'elle avait vu le jour en même temps où l'ensemble de l'équipe était préoccupée par rapport à la bonne marche à suivre pour l'entreprise, n'a pas eu l'effet d'un leadership positif et rassembleur pour l'entreprise. J'étais lasse de me faire dire, en des mots plus polis, que mes idées n'étaient pas pertinentes : je réfléchissais sur le long-terme, car la création d'une vision rassembleuse est ma force, pas la coordination au quotidien, et c'est pourtant le travail au quotidien dont Écoalimentation Plus avait le plus besoin. La coordination entre les membres de l'équipe de direction – ou du moins, la mienne avec les autres – diminuait, et je continuais à faire les activités que personne d'autre ne désirait faire

en ayant la tête baissée, et éventuellement, en me désengageant graduellement du reste des activités.

Parallèlement, je vivais de manière croissante des tensions liées aux attentes du monde extérieur : lorsque je représentais Écoalimentation Plus, on me demandait souvent des nouvelles quant à la progression de l'entreprise. Mes réponses devenaient plutôt évasives. En fait, après un certain temps, je n'éprouvais plus de plaisir à représenter l'entreprise et avais perdu mes convictions, et en n'étant pas armée de mes convictions, je fonctionne bien mal. Le climat de travail se dégradait de jour en jour et je n'étais plus la locomotive entrepreneuriale que j'étais au tout début. Je perdais mon sens de l'initiative puisque je ne voyais plus clairement où l'entreprise allait et comment je pouvais aider sans être dénigrée et sans marcher sur les plates-bandes d'autres membres de la direction. De nombreuses discussions ont eu lieu, mais un point de non-retour avait été franchi. J'ai annoncé mon départ à l'été 2018 et ai quitté officiellement le 5 octobre 2018. Mon départ, bien qu'étant mon choix, était involontaire – je ne voulais pas quitter l'entreprise que j'ai fondée – mais si je voulais préserver ma santé mentale et émotionnelle, tout en permettant à Écoalimentation Plus de continuer, je devais partir. Après tout, j'étais la personne la plus remplaçable puisque je n'ai pas de compétences poussées en aquaponie. C'était le choix logique, et ce choix, je l'ai fait parce que je crois en la mission de l'entreprise que j'ai fondée. Je percevais n'être tout simplement pas faite pour les étapes subséquentes de l'entrepreneuriat, et mon profil me donnait l'impression de s'agencer mieux avec les premières étapes de la conception d'une organisation, ou encore avec d'autres activités professionnelles, dont le monde académique.

Bien sûr, j'étais triste de quitter, et je n'arrivais pas à comprendre comment la communication et la situation avaient pu se dégrader à ce point : comment peut-on mettre sur pied une organisation qui soit inclusive, si l'entrepreneuriat et ses impératifs met les entrepreneurs tellement à l'épreuve que certains d'entre eux deviennent à risque d'être exclus? La deuxième portion de l'analyse se penchera également sur cet élément.

Durant l'été et l'automne 2018, les autres dirigeants d'Écoalimentation Plus ont suivi une série d'ateliers dirigés par une consultante, afin de clarifier la mission et la vision de l'entreprise, de mettre sur pied une stratégie opérationnelle et de fluidifier les processus

d'affaires en attribuant clairement les rôles. Je ne suis pas au courant des décisions finales liées aux processus, car la coupure avec Écoalimentation Plus a été franche, mais j'ai appris que le travail avait été mené avec le plus grand sérieux, ce qui pourrait permettre à Écoalimentation Plus d'en arriver au stade de la professionnalisation, d'autant plus que les dirigeants visent à ce qu'Écoalimentation Plus ne soit plus une jeune pousse, mais devienne plutôt une solide PME québécoise.

Afin de permettre que la poussière liée aux relations tendues redescende quelque peu, j'ai attendu quelques mois après mon départ avant de mener les entrevues avec deux de mes anciens partenaires d'affaires. Des moments difficiles sont vécus à cause du caractère sensible que constitue un départ : un fondateur ou cofondateur s'investit sans compter dans une entreprise et désire minimalement une forme de reconnaissance lorsqu'il s'en retire. Dans le cas d'Écoalimentation Plus, mon départ n'a toujours pas été annoncé officiellement plus d'un an et demi après ma dernière journée de travail officiel dans l'entreprise.

L'équipe d'Écoalimentation Plus est en croissance, aujourd'hui, et les affaires vont bon train. Lorsque j'ai mené l'entrevue avec Jeremy et lui ai demandé où il aimerait que l'entreprise se situe d'ici cinq ans, lui qui affirme régulièrement haut et fort, avec un sourire en coin, qu'il aimerait voir l'aquaponie pratiquée sur Mars, et il m'a répondu : « J'aimerais qu'[Écoalimentation Plus] ait démontré que l'aquaponie commerciale fonctionne dans un climat comme le nôtre et ait prouvé qu'on peut transformer les aquacultures standards en installations aquaponiques. C'est bon pour l'environnement et pour la productivité. De nos jours, on devrait utiliser les technologies puisqu'on les a! » Puis, il a ajouté : « Oh, et puis mets un *smiley* dans ma réponse! Ça va être drôle! » Parce que la recherche n'a pas toujours à être austère, et parce qu'un petit clin-d'œil humoristique n'invalidera certainement pas les données du terrain, voici donc, à sa demande, le *smiley* de Jeremy : « ☺ ».

Ceci conclut la première portion du terrain. Nous y avons vu la définition de l'aquaponie, de même que l'historique d'Écoalimentation Plus, qui inclut sa création, sa version initiale, son premier pivot et le récit des mois précédant mon départ. Ces éléments permettent d'avoir une meilleure compréhension de la philosophie derrière les pratiques professionnelles d'Écoalimentation Plus et met la table pour présenter la méthodologie d'Écoalimentation Plus, qui fait part de la manière dont l'entreprise travaille avec les

communautés désireuses de démarrer leurs fermes aquaponiques. Tel que mentionné, la méthodologie est l'une des contributions de la thèse puisqu'elle s'inspire des points de réflexion relevés dans les écrits scientifiques. Je la présente ici plutôt que dans l'analyse puisqu'elle permet de terminer de brosser l'ensemble d'Écoalimentation Plus et de ses services dans une suite logique.

5.2 Méthodologie d'Écoalimentation Plus

Dans cette deuxième portion du terrain, je présenterai la méthodologie d'Écoalimentation Plus. Celle-ci fait état du processus de co-création des fermes aquaponiques et correspond à l'une des valeurs ajoutées d'Écoalimentation Plus en matière d'innovation sociale. Bien que la méthodologie d'Écoalimentation Plus constitue le premier apport de cette recherche, je l'insère dans ce chapitre puisqu'elle décrit un processus lié au modèle d'affaires – à tout le moins à la deuxième version, celle suivant le premier pivot de l'entreprise. Il est possible que certaines de ses composantes aient déjà changé depuis mon départ.

La méthodologie d'Écoalimentation Plus est beaucoup mieux mise en valeur dans un contexte suivant l'historique de l'entreprise qu'elle ne le serait dans le chapitre portant sur l'analyse. La méthodologie d'Écoalimentation Plus sera présentée ici de manière sommaire, mais est exposée dans son entièreté en Annexe III. Certains éléments y étant dépeints présentent dans le détail comment interagir avec des individus désaffiliés dans le respect et de manière à obtenir des réponses éclairantes susceptibles de bien nourrir le plan d'affaires d'une ferme aquaponique. Ces réponses permettent, à leur tour, de parvenir à des idées quant à la façon de créer un espace où tous, autant que possible, pourront se sentir bienvenus. La méthodologie détaillée d'Écoalimentation Plus apporte des nuances que le sommaire, présenté ci-dessous, ne peut pas transmettre avec la même rigueur.

La méthodologie d'Écoalimentation Plus cherche à obtenir l'avis des individus désaffiliés afin d'accéder à leur point de vue concernant les barrières à l'accès aux IÉ. Cela peut avoir comme effet positif de mieux comprendre comment mettre sur pied une IÉ socialement inclusive. Cette méthodologie tient compte des éléments de réponses présentés via la première sous-question de recherche et présentées dans le tableau 11. La première question de recherche, en rappel, était : « quelles sont les barrières théoriques à l'inclusion sociale au sein des IÉ ? » En gardant les réponses offertes par la recension des écrits en tête et

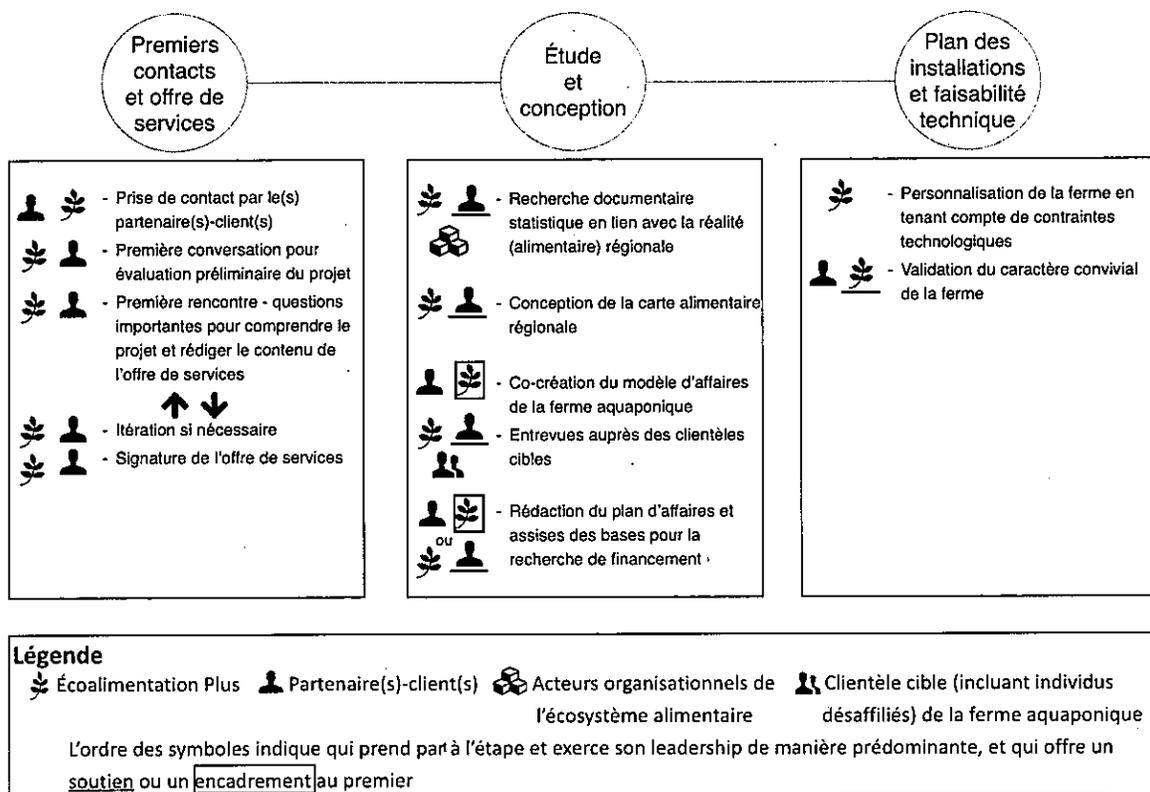
établissant les différentes étapes de l'approche clé en main pour les services d'Écoalimentation Plus, j'ai pu rédiger une méthodologie décrivant le travail devant être mené de l'avant pour mettre sur pied une IÉ en aquaponie étant inclusive socialement, en mettant l'accent sur l'individu désaffilié et sur sa réalité environnementale et socioéconomique. Elle représente les différentes étapes, de la première approche d'une communauté intéressée à un projet de ferme aquaponique jusqu'à l'élaboration des plans d'une ferme aquaponique personnalisée. Ma recherche traite d'Écoalimentation Plus, mais la méthodologie d'Écoalimentation Plus traite du processus à travers lequel cette organisation travaille avec des partenaires-clients pour la mise sur pied de leur propre IÉ. Il s'agit donc du plan d'affaires de ces nouvelles IÉ qui se doivent de favoriser l'inclusion sociale, et il est élaboré à travers un processus de cocréation – ou de travail collaboratif et itératif – mené par Écoalimentation Plus et les porteurs de projets, qui sont également appelés les partenaires-clients.

La clarté de la méthodologie d'Écoalimentation Plus a été validée par une stagiaire en innovation sociale ayant travaillé dix semaines chez Écoalimentation Plus pendant l'été 2018. Cette validation visait à assurer que la méthodologie de travail soit facilement compréhensible pour un nouvel employé et elle veillait à ce que chacune des étapes soit bel et bien retracée et ne comprenne pas de sous-tâche non identifiée. Si une personne non initiée à la pratique d'Écoalimentation Plus peut suivre chaque étape de cette méthodologie et parvenir à rassembler une importante densité d'informations lui permettant de rédiger en bonne et due forme une cartographie alimentaire complète, cela signifie que le processus est clair et complet.

La stagiaire a employé la méthodologie pour le travail de cartographie alimentaire effectué auprès d'une communauté. Au moment d'effectuer la validation de la méthodologie que j'avais proposée pour Écoalimentation Plus, aucune autre méthodologie de travail n'avait encore été formellement adoptée; ma recherche ne pouvait donc que bonifier le travail effectué. J'ai développé cette méthodologie dans le cadre de ma thèse en tenant compte de la rétroaction de mes collègues, et une première version informelle était déjà employée avant mon départ. Quant à cette version complète, elle pourra être employée ou non à la discrétion de l'équipe actuelle d'Écoalimentation Plus.

La première sous-section présente une portion du parcours client, depuis la prise responsable de celui-ci jusqu'à la signature de l'offre de services. La deuxième sous-section est le document d'*Étude et Conception*, dont la portion « Étude » et la création de la carte constituent la « cartographie alimentaire ». La troisième sous-section présente sommairement la conception de la ferme et la manière de transformer celle-ci en une technologie conviviale. Le schéma suivant présente un sommaire des étapes de la méthodologie d'Écoalimentation Plus.

Figure 19. Sommaire des étapes de la méthodologie d'Écoalimentation Plus



La portion des *premiers contacts et de l'offre de services* établit un dialogue initial avec les porteurs de projet, et elle permet de prendre connaissance des besoins de ceux-ci en matière d'alimentation et d'accompagnement, du degré d'avancement du projet et du contexte régional et spécifique y étant lié. C'est à cette étape que l'équipe d'Écoalimentation Plus peut évaluer le niveau d'engagement du partenaire-client, ses priorités et l'intensité sa fibre communautaire. Les porteurs de projet sont typiquement plus dynamiques que la moyenne des individus de leur communauté, et ils possèdent une expertise sur l'historique de leur

région, de même qu'une connaissance des sensibilités locales. Ils sont un bon guide pour la mise en contact avec les acteurs de l'écosystème alimentaire, politique et économique local, et les informations qu'ils transmettent à l'équipe d'Écoalimentation Plus permettent à celle-ci de rédiger une offre de services qui formalisera la nature du travail entre le partenaire-client et Écoalimentation Plus.

La rédaction du *document étude et conception* amorce le travail collaboratif. Les porteurs de projet présentent leurs avis sur la réalité régionale et pointent Écoalimentation Plus vers les ressources documentaires et les experts les plus pertinents afin de faciliter la rédaction d'un document dépeignant le contexte alimentaire local, présentant les acteurs environnant dans le secteur de l'alimentation et spécifiant les particularités de la communauté qui bénéficiera des futures installations aquaponiques. Les réseaux, en entrepreneuriat et dans le contexte de création d'un projet ou d'une organisation, aident à promouvoir l'innovation et à réduire l'incertitude (Leynden, Link et Siegel, 2014). L'ensemble des informations permet la conception d'une carte alimentaire régionale – littéralement une carte géographique – dépeignant les informations statistiques les plus intéressantes et étant accompagnée d'une portion documentaire fournissant des explications complémentaires sur les informations les plus dignes de mention. Cette portion en est une de collecte de données, et elle permet de faire germer des idées pour le modèle d'affaires initial, celui donnant un aperçu du potentiel du projet à venir. L'idéation d'un modèle d'affaires précède la concertation citoyenne, car si le partenaire-client présente un projet trop vague à sa clientèle cible, celle-ci pourrait être confuse et ne pas comprendre comment intervenir. Ainsi, il vaut mieux présenter environ trois idées d'affaires et mener la concertation autour de ces idées. Le processus de concertation citoyenne constitue l'étape suivante, et il doit être mené dans des endroits variés, dans des groupes de tailles variables, afin de permettre aux gens les plus introvertis et timides de s'exprimer plus facilement, et comprendre des entrevues auprès de tous types de membres de la communauté. Il doit idéalement entraîner un intérêt et une mobilisation de la part de la communauté, et les porteurs de projets devraient être impliqués à toutes les étapes dans la mesure du possible afin de donner une légitimité au processus. Les données collectées lors de la concertation citoyenne servent par la suite à rédiger un plan d'affaires représentatif des désirs et besoins de la population locale. Ce plan d'affaires permet à la fois d'amorcer les démarches pour le financement du

projet et de nourrir la troisième étape de la méthodologie d'Écoalimentation Plus. En fonction du niveau d'aise et du désir d'engagement des porteurs de projet, il est possible que ceux-ci procèdent eux-mêmes à la rédaction d'un plan d'affaires, mais il est préférable qu'un représentant d'Écoalimentation Plus les encadre dans cet exercice puisque l'expérience de l'équipe permet d'éviter certains faux-pas au niveau des critères d'admissibilités des instances de financement.

La cocréation de la ferme est la portion de la méthodologie d'Écoalimentation Plus comprenant la conception des plans de la ferme aquaponique. En fonction des résultats de la concertation de la population locale et de ses goûts alimentaires, l'équipe d'Écoalimentation Plus peut concevoir le plan d'installations aquaponiques permettant la culture des aliments les plus appréciés, dans la mesure du possible, en fonction des limitations technologiques. Bien que la portion rigoureusement technologique puisse difficilement être conçue dans un processus de co-création, il en va autrement de la portion architecturale : la disposition des installations aquaponiques peut être adaptée en tenant compte des fonctions autres qu'agricoles souhaitées par la communauté (espace éducatif, espace de restauration, espace communautaire, etc.). L'essentiel serait, pour Écoalimentation Plus, de créer une ferme aquaponique aussi conviviale que possible, c'est-à-dire une ferme mettant l'humain au cœur même de la conception.

En bref, la première portion de la méthodologie permet à Écoalimentation Plus de s'intéresser à la communauté sollicitant ses services pour la mise sur pied d'une ferme aquaponique et de mieux comprendre celle-ci, et notamment les individus désaffiliés qui y gravitent, de même que les organisations tentant d'intervenir auprès de ceux-ci. La deuxième portion de la méthodologie vise à tisser des liens avec la communauté et à établir des espaces de dialogue tant formels qu'informels. Ce dialogue, combiné à l'expression des souhaits de la communauté, crée les bases de l'idéation d'une ferme aquaponique se voulant inclusive et accueillante. La troisième portion de la méthodologie consiste à faire la conception de l'IE, une conception se voulant réfléchie, personnalisée et se basant sur une collecte de données préalable. C'est de cette façon que la méthodologie d'Écoalimentation Plus cherche à offrir la possibilité de créer un lieu personnalisé pour chaque communauté, et au sein duquel il serait possible de vivre une mixité sociale harmonieuse. Le lecteur doit garder en tête qu'Écoalimentation Plus n'a toujours pas

effectué un cycle complet de mise sur pied de ferme aquaponique. La méthodologie d'Écoalimentation Plus sera donc assurément à nouveau révisée à la suite de la construction d'une première ferme puisque de nouvelles informations s'ajouteront et permettront un nouveau cycle d'itération permettant d'améliorer l'offre de services.

5.3 Conclusion du terrain

Ce chapitre a présenté les quatre années et demie de terrain que j'ai menées dans le cadre de ma thèse de doctorat. Ce terrain était riche en données, et j'ai dû laisser de côté énormément d'informations secondaires afin de me concentrer sur l'essentiel. J'ai présenté l'historique d'Écoalimentation Plus, qui inclut la conception de l'organisation, la mise sur pied de sa première version, le premier pivot entrepreneurial, puis mon départ de l'organisation. Afin de présenter une vision complète des services de l'organisation, j'ai présenté, en seconde portion du chapitre, la méthodologie d'Écoalimentation Plus, qui représente à la fois un apport de ma thèse, mais également un aperçu des services clé en main qu'offre Écoalimentation Plus aux communautés qu'elle sert. La méthodologie comprend à la fois les dimensions des premiers contacts avec les porteurs de projet, la rédaction du document d'Étude et Conception, et la co-création de la ferme aquaponique. Le prochain chapitre consistera à analyser les données du terrain à l'aide du cadre conceptuel provenant de Boltanski et Thévenot (1991).

Chapitre 6

Analyse des données

La rapidité à travers laquelle j'ai été plongée dans l'entrepreneuriat m'a étonnée dès le début : je croyais être en mesure d'analyser chaque événement, de tenir un journal de manière rigoureuse, d'intégrer aisément au modèle d'affaires, en cours de route, les conclusions de certains articles scientifiques que je lisais au fil des mois et de provoquer des collectes de données sur demande. J'étais convaincue que j'allais être facilement capable de vérifier la validité de certaines théories à travers des hypothèses émises de manière délibérée, en provoquant certaines actions clés. Je pouvais aisément discuter avec les gens de mon champ en études alimentaires, mais je me disais que l'entrepreneuriat – qui constitue mon approche de recherche – pouvait s'apprendre directement sur le terrain. J'avais pour hypothèse que les barrières les plus importantes étaient celles présentées dans la recension des écrits, et non pas les barrières pratiques liées à l'entrepreneuriat lui-même, et qu'en intégrant les recommandations des écrits scientifiques à un modèle d'affaires soigneusement rédigé, il serait possible de mettre sur pied une organisation parfaitement fonctionnelle et remplissant avec brio la mission de démocratisation des opportunités nutritionnelles que mes cofondateurs et moi avons pour notre jeune pousse. Pourtant, les contraintes de l'environnement entrepreneurial transforment chaque journée en une série d'événements n'étant pas toujours prévisibles et nécessitant une attention immédiate, et ce, malgré de bonnes intentions concernant une hygiène de travail saine et une planification élaborée. Heureusement, tel que mentionné dans la méthodologie, l'informatique et les outils qu'il offre sont des alliés de taille pour le chercheur moderne, et ils permettent de retracer l'ordre et les dates précises d'événements (Dunn et Myers, 2020).

Ce chapitre analysera les données du terrain seront analysées à travers le cadre de la théorie sociale des conventions de Boltanski et Thévenot (1991). Afin de bien répondre à la question de recherche visant à recenser les barrières théoriques et pratiques à l'inclusion sociale pour les IÉ, je m'assurerai d'analyser les données en prêtant à la fois attention aux barrières de l'environnement externe et à celles pouvant être internes à l'organisation. Dans ce chapitre, je présenterai d'abord les mondes d'appartenance du milieu de

l'entrepreneuriat et des IÉ, puis j'indiquerai quelles sont les barrières occasionnées par les différents mondes. Enfin, je présenterai les implications pour Écoalimentation Plus.

6.1 Catégorisation de l'environnement et de l'IÉ

Comme cela a été présenté dans la recension des écrits, afin qu'une IÉ soit inclusive socialement et offre un espace commun favorable pour le tissage de liens entre les individus de profils sociodémographiques différents, elle doit être consciente de sa culture organisationnelle et de valeurs divergentes entre les d'individus clés la composant. Cette portion de l'analyse est double : elle traitera d'abord du monde d'appartenance de l'environnement d'affaires dans lequel Écoalimentation Plus évolue, et elle abordera ensuite le monde d'appartenance d'Écoalimentation Plus afin de mieux expliquer les pressions exercées sur l'organisation et les difficultés de conjuguer ces pressions avec l'atteinte de la mission sociale de l'organisation. Cette portion de l'analyse permet de démontrer les dynamiques complexes entourant la création d'une culture organisationnelle : celle-ci ne dépend pas uniquement de l'organisation elle-même, mais elle dépend également des acteurs les plus puissants de son environnement et des exigences et valeurs propres à ceux-ci.

6.1.1 Le monde d'appartenance du milieu de l'entrepreneuriat

Le milieu de l'entrepreneuriat adhère aux idéaux du monde marchand. En effet, il attribue le succès en fonction de la génération de profits, de la création d'un produit attrayant considéré comme étant souhaitable par le marché, par l'aspect innovant, qui crée une rareté autour du produit ou du service. Régulièrement, l'entrepreneur doit interagir avec des représentants du gouvernement, des représentants d'accélérateurs et d'organisations de développement économique, des banquiers, des investisseurs, des partenaires-clients... Il devient pertinent pour lui de se demander à quels mondes de la théorie de la justification ces individus appartiennent afin de mieux les catégoriser et d'interagir de manière efficient avec eux.

Les représentants du gouvernement ont des priorités différentes de celles des banques. Les fonctionnaires responsables d'octroyer des subventions désirent soutenir des projets qui permettront aux organisations financées de créer de l'emploi, de stimuler le développement économique et technologique en fonction d'objectifs fixés par le

gouvernement, mais aussi de générer des profits desquels l'État pourra bénéficier à travers la collecte d'impôts à l'entreprise. À travers ces actions effectuées à travers les fonctionnaires, le gouvernement adhère au monde marchand.

Le gouvernement doit également aider ses citoyens en soutenant des initiatives à visées sociales, à condition que celles-ci remplissent certaines conditions en lien avec les politiques existantes. À certains moments, des individus de minorités visibles ou des personnes vivant une situation de handicap, par exemple, peuvent être visés par les programmes, et il peut arriver que des caractéristiques de profils visés se superposent. Divers paliers gouvernementaux démontrent, à travers certains de leurs programmes, une compréhension des enjeux propres à l'intersectionnalité, et il apparaît que les mondes marchand et civique se superposent : les organisations cadrant avec les objectifs de ces programmes – le plus souvent des OBNL et des coopératives – doivent fournir des chiffres et des rapports démontrant leur légitimité et quantifiant l'impact de l'aide sur leur organisation et sur les communautés de manière à légitimer l'aide gouvernementale apportée non seulement au niveau communautaire, mais auprès d'acteurs d'instances gouvernementales adhérant plutôt au monde marchand.

Dans d'autres cas, le type d'aide octroyé par le gouvernement prend la forme de subventions couvrant une portion du salaire de certains travailleurs ayant des difficultés à se trouver un emploi : il peut s'agir de chômeurs de longue date, d'immigrants, de personnes vivant avec un handicap, de personnes de minorités visibles, etc. Les organisations désirant embaucher ces individus ont alors une motivation marchande et utilitariste à le faire, et cela peut résulter en un flou planant par rapport à la motivation réelle derrière l'embauche. Ce flou peut, dans certains cas, créer un malaise, spécialement lorsque l'employeur demande à une personne parfaitement qualifiée et apte à l'emploi de s'enregistrer auprès d'un programme spécifique afin qu'il puisse profiter de la subvention grâce aux caractéristiques de la personne à embaucher. Tel que mentionné dans la portion du terrain traité de la deuxième vague du modèle d'affaires, Écoalimentation Plus a profité une fois d'une telle subvention. Je me souviens m'être sentie coupable, à plusieurs moments, de bénéficier de subventions pour faire quelque chose qui m'apparaissait aller de soi. La situation financière précaire de l'organisation me poussait toutefois à ne pas me battre pour des questions de principe et à faire les demandes de subventions appropriées :

nous considérons la personne que nous embauchions comme étant la plus qualifiée pour le poste, et il s'adonnait qu'elle puisse bénéficier de la subvention. De son côté, elle nous indiquait qu'elle n'éprouvait aucune réticence ou gêne par rapport au fait que nous profitions du programme, qu'elle était même contente que celui-ci puisse aider une jeune entreprise, et qu'elle savait que nous l'embauchions pour ses compétences et non pas pour des raisons de commodités. Toutefois, il est de plus en plus reconnu que les individus issus de minorités visibles sentent souvent devoir rassurer les personnes d'un groupe majoritaire en leur disant savoir qu'il s'agit de bonnes personnes, et ce, dans le but de ne pas causer de remous et de discussions inconfortables pouvant miner leur intégration (DiAngelo, 2018). J'éprouve donc encore certains doutes en date d'aujourd'hui par rapport à la convenance d'utiliser ou non ce type de subvention compte tenu de la symbolique autour de celle-ci, mais l'équipe et moi nous disions que lorsque l'organisation serait en meilleure posture financière, nous pourrions adhérer plus fermement à nos principes et ne plus demander de subventions pour l'embauche de personnes pouvant bénéficier de programmes gouvernementaux d'inclusion sociale au sein des entreprises.

Bien que les types d'intervention gouvernementale décrits dans le paragraphe précédent touchent au monde marchand à travers les incitatifs financiers à les utiliser, ils appartiennent beaucoup plus au monde domestique tel que celui-ci a été présenté dans le cadre conceptuel. En effet, les fonctionnaires veillent au bien-être des citoyens en représentant le gouvernement, qui lui, désire le plus souvent l'inclusion de ses citoyens dans les rouages de la société, et ce, dans une forme d'ordre et de discipline imposés par les conditions du financement octroyé. Dans un tel contexte, les objectifs du gouvernement peuvent s'arrimer à ceux véhiculés par l'organisation, qui adhère aux idéaux de grandeur du monde civique, lui qui prône également le bien-être d'une communauté, mais en ayant une approche hiérarchique beaucoup plus horizontale. Toutefois, si le monde domestique prime par rapport au monde civique, les individus désaffiliés peuvent se sentir rebutés par une impression de paternalisme générée à travers la relation d'aidant à aidé (Eliasoph, 2009).

D'autres fonctionnaires, quant à eux, veillent au respect des lois et règlements et au bon fonctionnement des dispositifs gouvernementaux. Le gouvernement est responsable de

l'exemplarité de l'État à travers de bonnes pratiques gouvernementales, et notamment pour permettre l'adoption de nouvelles technologies démontrant être innovantes – par exemple en matière d'écologie – mais trouvant difficilement un premier acheteur. Tel que mentionné dans la portion du terrain portant sur la brisure, l'un des employés d'Écoalimentation Plus avait notamment pour rôle de remplir un formulaire très exhaustif visant à faire du gouvernement fédéral le premier acheteur d'un produit ou service offert par une entreprise – d'une ferme aquaponique dans le cas d'Écoalimentation Plus. Le programme donne une chance aux entrepreneurs d'avoir accès à un financement substantiel, mais il est nécessaire, pour y arriver, de faire la preuve de l'atteinte d'une grande expertise et efficience en affaires. Le gouvernement, à travers ce programme et à travers l'exemplarité de l'État à adopter de bonnes pratiques, adhère au monde de l'inspiration, mais il tient à s'assurer du sérieux des entrepreneurs en validant à travers une très longue série de questions le niveau de maturité organisationnelle. Il se sert d'outils pouvant être associés au monde industriel pour assurer la concrétisation d'idéaux. Le monde de l'inspiration prime d'une manière différente de celle permettant à l'IEÉ de partager sa vision. Une IEÉ démontrant sa transparence, son expertise, sa maturité organisationnelle et son désir de se soumettre à l'ordre aura de meilleures chances d'entrer dans les bonnes grâces des fonctionnaires dont le travail vise à assurer l'ordre et la conformité des pratiques en affaires.

Les banques, quant à elles, sont beaucoup plus faciles à catégoriser puisqu'elles ne se préoccupent pas tant de la mission de l'organisation ou de son impact sur les communautés que de sa capacité à générer des profits, et ce, avec le moins de risques possible (ou, à tout le moins, le risque sera reflété par le taux d'intérêt exigé sur un emprunt bancaire). Comme il est quasi-impossible pour une organisation de fonctionner sans argent, ces instances de financement sont assez puissantes et exercent la pression la plus forte : une pression de conformité au monde marchand. Les directeurs de comptes bancaires, quant à eux, ont une certaine agence, à certains moments, par rapport aux prêts qu'ils accordent. Bien que tout soit minutieusement calculé, il est très pratique d'obtenir un certain capital de sympathie auprès du banquier afin d'être en mesure d'avoir un congé de paiement de prêt si les finances vont mal à un certain moment. Si le banquier trouve le projet d'entreprise intéressant et les entrepreneurs dynamiques, il aura plus facilement

tendance à accorder une certaine marge de manœuvre. Écoalimentation Plus a vécu ce moment à la fin de la première vague de son modèle d'affaires, et a pu contracter un prêt à travers la BDC, qui soutient plus facilement les jeunes entrepreneurs que d'autres banques, qui sont beaucoup plus réticentes à prendre des risques. La mission sociale de l'organisation ne doit cependant pas passer avant les intérêts des instances financières, et puisque l'attribution de montants ou la force de la main-d'œuvre doivent être mobilisées de manière prioritaire pour générer des revenus et rembourser les prêts, cela peut avoir comme conséquence directe que la concrétisation de la mission sociale doive être repoussée ou modérée si celle-ci est mutuellement exclusive avec la génération rapide de revenus. Cet élément est l'une des barrières les plus fortes et visibles à la pratique de l'inclusion sociale. Les valeurs et les impératifs du monde marchand et des institutions financières dominent la société et compliquent grandement la pratique d'une inclusion sociale désirent soigner les causes profondes de la désaffiliation plutôt qu'uniquement ses symptômes.

Si, autrefois, les investisseurs appartenaient sans contredit au monde marchand, il en est autrement aujourd'hui. Un nombre croissant d'investisseurs désire aujourd'hui permettre à leurs investissements en capital monétaire de générer un impact social. Ces investisseurs sont généralement des individus ayant conscience de leur privilège et désirent contribuer à la société à la hauteur de leurs ressources. Une IÉ ayant la forme d'une entreprise par actions peut désirent de faire affaires avec eux plutôt qu'avec des investisseurs ne partageant en aucun point ses valeurs. Les investisseurs désirent souvent agir en tant que mentors d'affaires afin de permettre aux entrepreneurs auprès desquels ils investissent de faire croître leur entreprise, leurs profits et, dans le cas d'investisseurs possédant des valeurs sociales plus développées, d'accroître leur impact social. Le monde marchand domine encore dans cette approche, puisque personne ne désirent investir sans espoir de générer des profits. Toutefois, l'investisseur à fibre sociale chevauche également les mondes domestique et civique, et pourrait ainsi constituer un excellent guide afin d'enseigner à l'entrepreneur en innovation sociale à bien gérer les pressions imposées par l'écosystème entrepreneurial et l'adhésion de celui-ci aux idéaux de grandeur du monde marchand.

Tel que mentionné dans le chapitre portant sur le terrain, Écoalimentation Plus a été approchée par de tels investisseurs, et nous ne désirions pas, à l'époque, les laisser entrer dans l'organisation. Pourtant, avec du recul, ceux-ci auraient probablement facilité l'atteinte de la mission sociale organisationnelle compte tenu des fonds importants nécessités pour le développement de la technologie et de la place prédominante de celle-ci au sein de l'organisation – dont il sera par ailleurs question un peu plus loin dans l'analyse. Je crois que nous n'étions pas en mesure d'évaluer tout le travail que nous avons à faire, ni à quel point les pressions exercées par le monde marchand seraient fortes. Nous croyions que notre volonté et notre travail seraient suffisants pour nous permettre de parvenir rapidement à l'atteinte de la mission sociale. La route est pourtant longue et difficile pour une IÉ du type de celui d'Écoalimentation Plus, et je crois que des investisseurs à fibre sociale peuvent agir en tant que « sherpas » sur le chemin sinueux de l'entrepreneuriat en innovation sociale lorsque les investissements initiaux nécessaires sont importants. Le fait de ne pas avoir saisi l'occasion d'avoir un tel guide a forcément compliqué l'atteinte de la mission sociale, et je crois en date d'aujourd'hui que si mes cofondateurs et moi n'avons pas accepté de travailler avec des investisseurs par le passé, c'est parce que nous percevions que notre organisation appartient au monde civique, et que permettre à des investisseurs d'avoir un mot à dire que la stratégie organisationnelle mettrait en péril l'authenticité de cette mission et la transformerait en organisation adhérant aux idéaux du monde marchand.

6.1.2 Le monde d'appartenance d'une IÉ

Bien peu de gens possèdent à la fois la connaissance d'une problématique sociale, telle que celle dépeinte dans ma recension des écrits, et une connaissance pratique du milieu de l'entrepreneuriat. Ainsi, un dialogue peu constructif peut émerger à travers lequel un parti accuse l'autre de sous-estimer ses impératifs. Les demandes sociales sont pourtant aussi valables et sérieuses que ne le sont les demandes économiques. Une IÉ appartient le plus souvent au monde civique, spécialement compte tenu de la définition de Sauvé, Naoufal et Auzou (2013), présentée en début de recherche. En effet, puisque ce monde repose sur le principe de collectivité et qu'une mission, portée par un groupe d'individus, et en lien avec le bien-être d'une communauté et la démocratisation d'opportunités alimentaires est en quelque sorte la raison d'être de l'organisation, il est normal de

catégoriser ce type d'organisation comme tel. Cependant, lorsqu'une IÉ est suffisamment petite, les individus la constituant peuvent influencer fortement le monde d'appartenance de cette dernière. De plus, malgré les libertés de bien agir que permet la forme d'entreprise en innovation sociale, la forme juridique de l'organisation peut influencer la mesure à laquelle l'IÉ devra se conformer aux règles du monde marchand, avec lequel elle doit interagir. En effet, si une IÉ est constituée sous la forme d'une coopérative ou d'un OBNL, les instances gouvernementales et les banques n'auront pas les mêmes attentes et demandes à son égard que s'il s'agit d'une entreprise par actions. Ainsi, ce n'est pas tant le monde d'appartenance de l'IÉ qui compte, mais plutôt le monde d'origine des pressions exercées par les instances gouvernementales, juridiques et financières auxquelles l'IÉ doit se soumettre : *ce sont les impératifs dictés par ces pressions qui influenceront le plus la capacité de l'organisation à développer une culture organisationnelle et des structures internes à travers lesquelles il sera possible de prioriser ou non l'inclusion sociale.*

Afin d'offrir une forme de résistance à ces pressions, l'IÉ peut formaliser ses pratiques en innovation sociale grâce à des protocoles, et faire reposer ceux-ci sur des exemples de meilleures pratiques, tentant ainsi d'exercer un contrepoids – bien qu'inférieur et non équivalent – aux pressions de son environnement externe. Dans le cas d'Écoalimentation Plus, cette formalisation est représentée par la méthodologie mise en Annexe III : celle-ci démontre la manière dont le modèle d'innovation sociale interagit avec force avec le travail scientifique, permettant ainsi une personnalisation des services offerts et donnant de meilleures chances à chaque projet de fonctionner au sein de la communauté auprès de laquelle il s'insère. Cet argument est non négligeable et possède une valeur aux yeux d'acteurs adhérant aux idéaux de grandeur du monde marchand puisque dans ce cas précis, la formalisation d'une stratégie permettant la concrétisation de la mission sociale possède le potentiel de créer plus de profits.

La méthodologie d'Écoalimentation Plus, en plus de constituer un outil pour résister aux pressions marchandes de l'environnement, tente d'offrir une réponse à la première sous-question de recherche : plus spécifiquement, elle met l'accent sur les barrières théoriques à l'inclusion sociale, mises de l'avant dans la première portion de la recension des écrits, et spécialement sur les barrières liées à l'individu lui-même et empêchant celui-ci de bénéficier des IÉ. En s'adaptant à la réalité des communautés que ses partenaires-clients

désirent servir, Écoalimentation Plus tient compte des caractéristiques propres à celles-ci, et parfois même aux intersections sociodémographiques augmentant la marginalisation de certains individus. Or, puisqu'aucune ferme n'a encore vu le jour, il est trop tôt pour mettre la méthodologie à l'épreuve. Le fait qu'Écoalimentation Plus ait adopté de telles pratiques étant compatibles avec les théories de l'intersectionnalité aura certainement pu mettre des partenaires-clients en confiance, et spécialement ceux étant issus des milieux communautaires. Ce n'est qu'une fois que des fermes auront vu le jour et qu'elles seront bien implantées dans leur milieu qu'il sera possible de valider la méthodologie, d'itérer et de l'améliorer.

Les pressions exercées sur l'organisation varient en fonction des attentes liées à la forme juridique de l'IE. En effet, un OBNL ou une coopérative aura pour responsabilité de contribuer au bien-être collectif à travers sa mission, et bien qu'il soit attendu qu'elle soit viable économiquement, il n'est pas attendu qu'elle génère de profits de la même manière que ce qui est attendu de la part d'une entreprise privée. Elle doit toutefois avoir une gouvernance saine afin d'avoir plus facilement accès à des subventions, à des partenariats stratégiques et à des dons. Puisque la certification B-Corp³⁷ n'est pas reconnue au Québec en tant que statut juridique, il est difficile d'expliquer que la concrétisation d'une mission sociale puisse être la raison d'être d'une IE incorporée. Ainsi, les attentes des autorités envers une IE enregistrée sous forme d'entreprise seront la création d'emploi, le développement de technologies, l'augmentation du chiffre d'affaires et la bonne gouvernance. À leur tour, ces éléments peuvent faciliter l'accès au financement, la mise sur pied de partenariats stratégiques et à l'acquisition d'une bonne réputation dans le monde des affaires. La figure 20 explique ces pressions; par ailleurs, le niveau de pression peut varier en fonction de l'étape de croissance dans lequel se trouve l'IE. Nous y reviendrons un peu plus loin.

³⁷ B-Corp – pour *Benefit Corporation* – est une certification relativement difficile à obtenir visant à démontrer qu'une organisation réussit à équilibrer la recherche de profits avec un comportement social et environnemental étant responsable. Le processus de certification, relativement lourd et complexe, consiste à présenter en toute transparence les pratiques de l'organisation, tant au niveau de la mission de l'organisation qu'à celui des ressources humaines, de l'approvisionnement, des finances, de l'actionnariat et de l'ensemble du cycle de vie du produit ou service.

Figure 20. Monde d'origine des principales pressions en fonction de la forme juridique

IÉ sous forme d'OBNL ou de coopérative

	1. Pressions émanant du monde civique	<ul style="list-style-type: none"> • Pressions gouvernementales pour que l'IÉ remplisse sa mission afin d'accéder à diverses sources de financement; • Légitimité à acquérir auprès du milieu <i>grassroot</i>, d'autres IÉ et de certains types de clientèle de l'IÉ.
	2. Pressions émanant du monde marchand	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité pour l'IÉ d'atteindre la viabilité économique afin d'accéder à des prêts bancaires; • Pressions liées à la réputation de l'IÉ par rapport à sa bonne gestion - peut faciliter des dons et des partenariats.
	IÉ sous forme d'OBNL ou coopérative	<ul style="list-style-type: none"> • Ma recherche traite spécifiquement d'Écoalimentation Plus, et je ne peux qu'émettre l'hypothèse qu'une IÉ sous cette forme adopte principalement des principes s'apparentant aux mondes civique, domestique et de l'inspiration.

IÉ sous forme d'entreprise en innovation sociale

	1. Pressions émanant du monde marchand	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité pour l'IÉ d'atteindre la viabilité économique afin d'accéder à des prêts bancaires; • Pressions gouvernementales pour que l'IÉ crée de l'emploi, fasse des partenariats en R&D et génère des revenus afin d'accéder à des subventions.
	2. Pressions émanant du monde civique	<ul style="list-style-type: none"> • Légitimité à acquérir auprès du milieu <i>grassroot</i> et de certains types de clientèles de l'IÉ.
	IÉ sous forme d'entreprise en innovation sociale	<ul style="list-style-type: none"> • L'IÉ adopte des principes s'apparentant le plus souvent au monde civique, au monde de l'inspiration et au monde domestique.

En ayant fait beaucoup de recherches en lien avec les demandes de financement et en ayant parlé avec un bon nombre de représentants gouvernementaux durant mon terrain, j'ai pu peser le pour et le contre des deux formes juridiques. Cependant, avec du recul, il transpire que dans la recherche de conseils, les acteurs adhérant au monde marchand réussissaient plus facilement à mettre de l'avant la force de la forme organisationnelle correspondant le plus à leurs idéaux de grandeur : l'entreprise par actions. Néanmoins, dans l'optique où une IÉ voudrait pratiquer l'inclusion sociale dans un contexte de mixité sociale – car rappelons-le, il n'a jamais été question de servir uniquement les personnes

désaffiliées, mais bien de leur partager les bienfaits étant offerts et adoptés par des groupes plus privilégiés – elle pourrait le faire sous forme d’entreprise en innovation sociale. Ce sont les valeurs issues du monde marchand et industriel qui offrent le plus facilement des espaces d’inattention civile, où les individus peuvent passer inaperçus. Une fois que l’organisation est popularisée, il n’en tient qu’à elle d’offrir des services supplémentaires visant à lever la barrière à l’accès à ses services. Elle devrait toutefois éviter de mentionner que ces services visent spécifiquement à venir en aide aux individus désaffiliés sous peine de stigmatiser ceux-ci. Il n’est pas exclu que de grandes coopératives ou OBNL puissent aussi y parvenir, mais les exemples cités dans la recension des écrits trouvent plus facilement leur place sous la forme d’entreprises.

Une IÉ peut également appartenir au monde civique, au monde domestique ou à celui de l’inspiration. Bien que ma recherche ait ici une limite, j’é mets l’hypothèse que l’adhésion à ces mondes rendrait possible l’inclusion sociale, mais ne permettrait pas nécessairement l’atteinte de la *mixité sociale*. Cela n’est toutefois pas nécessaire pour toutes les IÉ, et tel que mentionné précédemment, les IÉ gravitent naturellement vers le monde civique : si on cherche à remplir des besoins urgents, par exemple à travers une soupe populaire ou une popote roulante, il peut être plus humain de la faire à travers le type d’interactions que permettent les trois mondes mentionnés – idéalement à travers le monde civique, afin d’éviter une distance entre les individus aidés et ceux offrant leur soutien.

6.2 Barrières propres à chacun des mondes

Le chapitre portant sur le terrain a présenté toute une gamme d’acteurs : des accélérateurs aux investisseurs en passant par les instances de financement. On retrouve également, dans le milieu de l’entrepreneuriat, des représentants du gouvernement, qui sont généralement responsables de programmes de subventions.

Afin de mieux comprendre les barrières propres à chacun des mondes, il importe de voir la manière dont Écoalimentation Plus s’est affairée à mettre en pratique les écrits scientifiques afin d’intégrer de bonnes pratiques, comment celles-ci se sont avérées faciles ou non à mettre en pratique et comment l’organisation a dû pivoter afin de se soumettre aux pressions des divers mondes.

Dans le tableau suivant, les cases surlignées en gris démontreront les éléments du plan d'affaires ayant été changés le plus significativement, indiquant ainsi une pression spécialement forte de la part de l'écosystème organisationnel. Le niveau de gris indique l'intensité.

Tableau 12. Influence de la recension des écrits sur les versions 1 et 2 du plan d'affaires

Synthèse des pistes de réponses centrées sur l'individu		
Phénomène lié à l'exclusion	Piste de solution émanant de la théorie – À valider dans la pratique	Mise en pratique des V1 et V2 du plan d'affaires
<i>Les goûts et habitudes alimentaires, au sein des classes sociales exclues, ne prédisposent pas forcément celles-ci à être intéressées par les IÉ ou à vouloir y adhérer.</i>	L'adhésion aux IÉ pourrait passer par la femme qui, dans les groupes susceptibles d'être exclus des IÉ, est la personne étant principalement responsable des repas.	V1 : Dans le cadre de la mise sur pied d'une ferme aquaponique, il faut adapter ses produits aux goûts des habitants du quartier où sera construite la ferme aquaponique en fonction des statistiques démographiques dominantes et de données émanant de concertations avec la population locale, et sonder spécialement les femmes. V2 : Ibid.
<i>Le passé, les influences subies et les convictions personnelles empêchent les individus d'adhérer aux IÉ.</i>	Les IÉ doivent analyser le parcours de vie des individus exclus et tenter de trouver une tendance commune à inclure dans leurs activités. Ils peuvent aussi offrir des produits étant familiers pour les exclus	V1 : Il faut mener des entrevues avec les individus désaffiliés par l'entremise d'organisations communautaires centrées sur la sécurité alimentaire et ayant acquis la confiance des populations locales. V2 : Lorsque Écoalimentation Plus effectue une étude de faisabilité, elle s'assure, à l'aide de ses partenaires-clients, de mener des entrevues avec des individus désaffiliés. Parfois, le partenaire-client possède déjà une crédibilité dans sa communauté, ce qui facilite le processus.
<i>La pauvreté matérielle, qu'elle soit relative ou absolue, présente un frein de taille à la participation aux IÉ.</i>	Il faudrait instaurer des mesures visant à augmenter le pouvoir d'achat des personnes en situation de pauvreté, par exemple en mettant sur pied des dépanneurs santé, de petites épiceries de	V1 : La mise sur pied d'une ferme de taille commerciale à orientation communautaire peut permettre des économies d'échelle et faire diminuer le coût des aliments.

	<p>quartier culturellement adaptées dont les prix seraient plus bas que ceux des supermarchés, ou encore des marchés publics subventionnés. De manière plus large, l'augmentation du salaire minimum et l'accès facilité à des logements abordables et à des services de garde subventionnés peuvent contribuer à réduire les dépenses et augmenter les revenus.</p>	<p>V2 : Écoalimentation Plus favorise le travail avec des organisations communautaires pour la mise sur pied de fermes aquaponiques de tailles commerciales. Toutefois, il est difficile pour Écoalimentation Plus, sur le plan économique, de travailler en exclusivité avec de tels partenaires-clients.</p>
<p><i>La pauvreté sociale via l'isolement et un manque de soutien pour accéder aux aliments nuit aux bonnes habitudes alimentaires et entraîne, dans plusieurs cas, une consommation alimentaire pouvant être nuisible à la santé.</i></p>	<p>Une IE brisant l'isolement, prônant la communication et instaurant un réseau de soutien aurait de bonnes chances d'inclure beaucoup plus d'individus.</p>	<p>V1 : Écoalimentation Plus peut joindre ses forces à celles d'organisations communautaires locales travaillant déjà auprès d'individus désaffiliés.</p> <p>V2 : Écoalimentation Plus encourage ses partenaires à joindre leurs forces à celles d'organisations communautaires locales travaillant déjà auprès d'individus désaffiliés.</p>
<p><i>La pauvreté sociale via la mobilité réduite constitue une barrière à l'accès aux aliments sains, même lorsque la personne handicapée possède des moyens financiers suffisants.</i></p>	<p>Une IE offrant un réseau de soutien pour la livraison d'aliments pourrait aider les personnes à mobilité réduite.</p>	<p>V1 : Écoalimentation Plus envisage de joindre le réseau des popotes roulantes, ou encore de faire des partenariats avec des commerces locaux afin d'avoir un plus grand nombre de lieux de ventes pour ses aliments.</p> <p>V2 : <i>Le last mile delivery</i> constitue l'un des éléments les plus coûteux de la chaîne d'approvisionnement et peut exercer une pression économique non négligeable. Elle est laissée à la discrétion des partenaires-clients.</p>
<p><i>La pauvreté sociale via le manque d'information met en jeu l'accessibilité des IE : plusieurs individus ne savent pas ce que sont des timbres alimentaires, des marchés publics, et encore moins ce que sont des IE.</i></p>	<p>Il faudrait multiplier les sources d'information et transmettre celle-ci à travers les écoles, la publicité traditionnelle et la publicité digitale.</p>	<p>V1 : Écoalimentation Plus fait une conférence de presse pour le lancement de la FAM. Les médias s'approprient le sujet et le public en prend connaissance. L'équipe fait des conférences dans plusieurs écoles.</p> <p>V2 : Puisque le pan de l'éducation n'est pas très rentable et qu'Écoalimentation Plus doit se concentrer sur le développement de la technologie, le volet éducatif est transféré aux partenaires-clients.</p>
<p><i>La pauvreté sociale via l'éloignement constitue un problème supplémentaire pour l'accessibilité aux IE ou aux sources d'approvisionnement alimentaire.</i></p>	<p>Comme pour la pauvreté matérielle, la présence de dépanneurs santé, de petites épiceries de quartier ou de marchés publics subventionnés pourrait augmenter la proximité avec des produits alimentaires frais. Des services de navettes et de transport en commun fiables et dont les horaires sont bien diffusés pourraient également contribuer à l'accessibilité.</p>	<p>V1 : L'emplacement de la ferme aquaponique commercial devrait tenir compte des lieux des arrêts des transports en commun.</p> <p>V2 : Ibid.</p>

<p><i>La pauvreté culturelle</i> s'apparente au goût et aux habitudes alimentaires : les individus possèdent un bagage d'éducation, de connaissances et de capacités leur permettant ou non d'adhérer aux IÉ.</p>	<p>Une IÉ désirant inclure un plus grand nombre d'individus doit permettre l'autonomisation des individus qu'elle souhaite servir.</p>	<p>V1 : Il est complexe de répondre à cette proposition des écrits scientifiques à l'intérieur d'un plan d'affaires. Cela pourrait être amélioré par l'insertion professionnelle. V2 : Ibid.</p>
<p><i>Les habitudes étant ancrées solidement chez des individus</i> compliquent l'adhésion à de nouvelles habitudes en lien avec l'alimentation, spécialement chez les personnes âgées.</p>	<p>Tout comme cela est le cas pour briser l'isolement, il peut être utile de communiquer de manière prévisible et soutenue avec les personnes que l'on cherche à inclure à l'IÉ, et on doit comprendre d'où proviennent les « fausses » croyances alimentaires que l'on cherche à modifier.</p>	<p>V1 : Écoalimentation Plus, grâce à ses ateliers de formation, offre des informations nouvelles au public. Elle vulgarise l'information grâce à la bande dessinée, ce qui peut mettre l'auditeur dans une posture plus réceptive. V2 : Écoalimentation Plus appuie ses partenaires-clients afin de leur fournir toutes les informations dont ils ont besoin afin d'informer leur clientèle cible.</p>
<p><i>Le bouleversement des habitudes de vie</i> via l'immigration peut compliquer l'adhésion aux IÉ puisque les individus sont dépassés par les options étant présentées à eux.</p>	<p>L'éducation via les enfants des immigrants peut être une piste de solution, de même que la mise de l'avant des épiceries ethniques dans les quartiers.</p>	<p>V1 : Écoalimentation Plus donne de nombreux ateliers auprès du grand public et dans les écoles. V2 : Les partenaires-clients prendront en charge les ateliers éducatifs, notamment ceux offerts aux enfants.</p>
<p><i>Le côté introverti d'un individu</i> peut limiter son désir de prendre part aux IÉ, qui sont reconnues pour être des lieux très sociaux.</p>	<p>Les IÉ ne doivent pas forcer artificiellement les liens et tenter à tout prix d'entraîner une discussion avec les gens les fréquentant. Certaines personnes introverties doivent être apprivoisées graduellement et d'autres ne voudront jamais être approchées, tout simplement. La communication avec eux doit être adaptée et plus douce.</p>	<p>V1 : Écoalimentation Plus doit sensibiliser ses employés à ne pas forcer le dialogue avec une clientèle plus timide. Certaines personnes peuvent s'ouvrir avec le temps. V2 : Ibid. S'applique aussi pour les organisations étant des partenaires-clients.</p>
<p><i>Le faible capital social</i> (perspective de Putnam) indique que la société est maintenant individualiste et que les individus n'ont plus le même attrait qu'ils auraient pu avoir, à l'époque, lorsque les liens sociaux étaient tissés plus serrés, pour les initiatives communautaires. La participation des femmes au monde du travail, les déménagements répétés, les divorces et l'engagement plus superficiel, notamment au sein des entreprises, de même que l'augmentation des loisirs individuels, notamment dans Internet, rendent les IÉ et l'univers qu'elles représentent beaucoup moins attrayant.</p>	<p>Afin de pallier à l'effritement social, Putnam suggère la création de nœuds horizontaux et l'évitement de hiérarchie de même que le transfert de la présence de certaines organisations en ligne plutôt que dans le monde physique. Enfin, il suggère de ne pas idéaliser l'entraide communautaire comme étant purement altruiste, et suggère l'établissement d'un urbanisme réfléchi et modernisé pour permettre les rassemblements à différentes échelles.</p>	<p>V1 : Une ferme aquaponique peut offrir un nouvel espace communautaire de dialogue pour la création de nœuds horizontaux. Après tout, les discussions autour de la nourriture sont généralement conviviales. Cependant, le défi présenté par cet élément est immense, et difficile à aborder pour une seule organisation à l'intérieur d'un plan d'affaires. V2 : Ibid.</p>

<p><i>Parfois, rien ne fait l'affaire, et certaines personnes refusent tout simplement de prendre part aux IÉ.</i></p>	<p>Il serait assurément possible de trouver les raisons profondes du refus de certains individus de prendre part aux IÉ, mais parfois, trop de temps et de moyens sont nécessaires pour inclure une seule personne, et l'attention devrait être portée sur les plus gros groupes désaffiliés pouvant être intégrés. Le temps et la renommée des IÉ peuvent parfois faire leur œuvre et les individus pourraient éventuellement changer d'idée et rejoindre la parade. Sinon, parfois, il vaut mieux tout simplement laisser tranquilles les individus.</p>	<p>V1 : Il faudrait tout simplement laisser tranquilles les personnes qui n'ont réellement pas envie d'être incluses. Peut-être changeront-elles d'idée éventuellement en voyant qu'elles sont toujours bienvenues et qu'un organisation se popularise.</p> <p>V2 : Ibid.</p>
<p>Synthèse des pistes de réponses liant l'acteur au système</p>		
<p>Phénomène lié à l'exclusion</p> <p><i>La croissance des inégalités à travers les réseaux implique que les gens appartenant à un groupe adhérent aux IÉ continueront d'être aidés par elles de manière croissante et que les profils des individus servis deviendront de plus en plus homogènes puisque, comme l'indique le diction, « qui se ressemble s'assemble. »</i></p> <p><i>Certains IÉ ne tiennent pas compte des besoins réels et visent à répondre aux demandes des bailleurs de fonds, qui désirent avoir des résultats quantifiables, et les porteurs de projets n'ont aucune ressemblance ou légitimité auprès des communautés visées par les IÉ.</i></p> <p><i>Certains IÉ ne correspondent pas du tout à la vision que les populations exclues ont de l'alimentation et conséquemment, celles-ci n'y adhèrent pas.</i></p>	<p>Piste de solution, émanant de la théorie – À valider dans la pratique</p> <p>Afin de briser les tendances, il pourrait être intéressant d'avoir recours à de jeunes <i>leaders</i> dans les communautés pour propager les nouvelles concernant les IÉ, ou encore de recourir aux influenceurs dans les médias sociaux afin de divulguer l'information et encourager certains publics cibles à s'intéresser aux IÉ.</p> <p>Le financement des IÉ et de leurs programmes doit être rattaché aux organisations, qui doivent faire un usage des fonds dans une optique globale, et non pas pour l'atteinte de résultats quantifiables autre que l'offre de services. De plus, des membres des communautés visées doivent être inclus lors de toutes les étapes de la mise sur pied d'une IÉ.</p> <p>Encore une fois, l'inclusion des populations que l'on cherche à intéresser aux IÉ est essentielle afin d'éviter de tomber dans certains pièges liés au marketing ou à la manière d'offrir différents services.</p>	<p>Mise en pratique des V1 et V2 du plan d'affaires</p> <p>V1 : Écoalimentation Plus n'était pas rendu au stade de prendre une décision à cet effet, mais a collaboré avec des organisations locales pour le volet d'éducation relative à l'environnement.</p> <p>V2 : Écoalimentation Plus travaille avec des porteurs de projets motivés et désirant servir leur communauté. Il s'agit le plus souvent de leaders locaux.</p> <p>V1 : Écoalimentation Plus n'a jamais été en mesure de solutionner ce défi.</p> <p>V2 : Ibid.</p> <p>V1 : Écoalimentation Plus n'a jamais eu à se rendre à ce stade en V1 de son plan d'affaires, mais elle aurait interrogé les populations locales afin de mieux comprendre leurs besoins.</p> <p>V2 : Les partenaires-clients d'Écoalimentation Plus ont une connaissance des besoins de leurs concitoyens. La méthodologie d'Écoalimentation Plus permet de bien découvrir ce que veulent les clients.</p>

<p>Le niveau de capacités de certains individus complice leur participation de ceux-ci aux IÉ. Le milieu social, l'éducation offerte par les écoles et la société ne réussissent pas à donner aux individus tous les outils dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées concernant son alimentation.</p>	<p>Les IÉ, de concert avec l'écosystème organisationnel local, doivent se coordonner de manière à valoriser, chez tous les individus que l'on cherche à inclure, la vie, la santé du corps, l'intégrité du corps, les sens, l'imagination et la pensée, les émotions, la raison pratique, l'affiliation, le respect des autres espèces et de la nature, le jeu et le contrôle de l'environnement.</p>	<p>V1 : Écoalimentation Plus ne peut pas, à elle seule, remplir ce défi. Elle doit collaborer avec d'autres organisations communautaires locales.</p> <p>V2 : Les partenaires-clients d'Écoalimentation Plus doivent collaborer avec d'autres organisations communautaires locales pour remplir ce défi.</p>
<h3>Synthèse des pistes de réponses touchant à l'ensemble du système</h3>		
<p>Phénomène lié à l'exclusion</p> <p>Le néolibéralisme est véhiculé dans le monde de l'alimentation à travers le blâme alimentaire : la responsabilité de la bonne santé et de l'alimentation est mise sur les épaules de l'individu – et spécialement sur celles des femmes – indépendamment du contexte socioéconomique. Une obsession en lien avec les bonnes pratiques de santé et de nutrition peut en résulter, et cela est beaucoup trop lourd à porter pour certains individus, qui se désengagent des pratiques. Les IÉ peuvent souvent avoir un discours adhérent à ces pratiques en valorisant la santé et la nutrition, ce qui peut rebouter les personnes les plus vulnérables.</p>	<p>Piste de solution émanant de la théorie – À valider dans la pratique</p> <p>Il pourrait être intéressant de tenter de caricaturer la bonne alimentation, de faire en sorte qu'elle ne soit pas prise autant au sérieux, de la rendre beaucoup plus ludique. De plus, il est intimidant pour certains individus de se faire sermonner par rapport à des détails alors que les grandes lignes de la compréhension nutritionnelle ne sont pas toujours bien intégrées. Un changement de discours et de mentalité est nécessaire dans le système : il faut tenir compte de critères économiques et rendre attrayants des aliments peu coûteux, mais nutritifs.</p>	<p>Mise en pratique des V1 et V2 du plan d'affaires</p> <p>V1 : Écoalimentation Plus s'est servi de la bande dessinée comme d'un outil de communication.</p> <p>V2 : Écoalimentation Plus, avec l'aide des partenaires-clients, découvre quels sont les aliments favoris de la clientèle cible des fermes aquaponiques. Il est question de découvrir quelles sont les recettes préférées, quels aliments sont festifs et joyeux, qui prépare les repas, etc. Cela a pour but de valoriser les pratiques courantes de chaque communauté et de partager ce savoir.</p>
<p>Bourdieu explique la violence symbolique que vivent les classes plus modestes à travers le manque de valorisation des formes de capitaux – ou l'absence de ceux-ci – qu'elles possèdent à travers leur <i>habitus</i>. Les capitaux culturels, économiques et sociaux des classes dominantes sont considérés comme désirables, et la valeur qu'ils acquièrent est internalisée par l'ensemble de la société. De nombreuses personnes se soumettent inconsciemment au rapport de dominant et dominé, et se plient à la <i>doxa</i> et à l'<i>illusio</i> présents dans le champ de l'alimentation.</p>	<p>Trois éléments principaux relayés par les écrits scientifiques offrent des pistes de solution pour contrer la violence symbolique. D'abord, la <i>consécration</i> par rapport au rôle de dominant ou dominé peut contribuer à faire prendre conscience de la manière qu'ont les individus de dévaloriser les autres ou d'être dévalorisés dans leurs pratiques alimentaires. Ensuite l'<i>innovation sociale</i> est une intervention délibérée de la part d'acteurs désirant répondre à un contexte de crise – la crise pouvant être l'insécurité alimentaire soutenue d'une portion de la population. Enfin le cadre analytique de l'économie politique alimentaire présente que la <i>contingence</i> présente au sein des systèmes alimentaires peut offrir l'opportunité de redéfinir les <i>structures</i> et les <i>tendances</i> des systèmes.</p>	<p>V1 : Écoalimentation Plus s'efforce d'être consciente de son statut et de la manière dont celui-ci peut être perçu de la part des communautés. Elle crée un dialogue aussi ouvert, respectueux et ludique que possible.</p> <p>V2 : Ibid.</p>

<p>Les crises sociales de longue durée peuvent être à l'origine de la désaffiliation d'individus et imposer des mesures compliquant l'inclusion de ceux-ci à des IÉ.</p>	<p>Les crises sociales de longue durée offrent un terreau fertile à l'innovation sociale, qui peuvent offrir des solutions inédites pour rendre les IÉ plus inclusives.</p>	<p>V1 : Il est difficile de mettre en pratique quelque chose d'aussi large. Écoalimentation Plus pratique, de la manière la plus consciente possible, l'innovation sociale.</p> <p>V2 : Ibid.</p>
<p>L'économie politique alimentaire démontre que les structures et les tendances du système alimentaire dictent la manière dont les aliments sont cultivés, transformés, distribués et consommés dans la société.</p>	<p>La contingence présentée dans le modèle d'économie politique alimentaire indique que les acteurs d'un système peuvent profiter de désaccords pour redéfinir la manière dont le système alimentaire est conçu. Cela ouvre la porte à une nouvelle version de ce système – une version plus inclusive.</p>	<p>V1 : Écoalimentation Plus offre une technologie nouvelle et une expertise rare et tente de permettre une culture, à longueur d'année, et à l'image des populations locales.</p> <p>V2 : Ibid., mais avec l'aide des partenaires-clients.</p>
<p>Synthèse des biais rendant l'organisation moins inclusive</p>		
<p>Phénomène lié à l'exclusion</p> <p>Les individus composant les organisations doivent prendre conscience de leurs biais conscients et inconscients. Ceux-ci affectent leurs comportements et décisions et contribuent à maintenir le statu quo au sein de l'organisation, c'est-à-dire à assurer la poursuite d'une organisation étant le plus près possible de leur propre image.</p>	<p>Piste de solution émanant de la théorie – À valider dans la pratique</p> <p>La discussion et la conscientisation peuvent contribuer à renverser les tendances. Adams suggère que les membres d'une organisation passent un test afin de vérifier leurs biais personnels et ainsi, d'être mieux outillés pour comprendre, comment ceux-ci peuvent avoir des ramifications sur leurs comportements et décisions.</p>	<p>Mise en pratique des V1 et V2 du plan d'affaires</p> <p>Cette portion de la recension des écrits n'était pas encore faite au moment de mettre l'IE sur pied, et je ne peux donc pas opposer une V1 à une V2 puisqu'une V1 en ce sens n'était pas disponible. Voici un résumé des actions prises ou qui pourraient être prises.</p> <p>L'équipe n'a jamais passé ce test, mais pourrait bénéficier de le faire.</p>
<p>La culture et l'environnement liés à une organisation ne sont jamais neutres, et représentent le plus souvent l'idée de ce qui constitue un environnement neutre et professionnel pour le groupe dominant.</p>	<p>La transformation du lieu d'affaires en un milieu plus accueillant et valorisant pour la diversité peut attirer celle-ci, et peut graduellement transformer la culture de l'organisation en une forme plus ouverte, où les multiples formes de diversité cohabitent et trouvent l'espace pour mobiliser leurs forces.</p>	<p>Les bureaux d'Écoalimentation Plus ont été conçus principalement pour correspondre aux goûts représentant le profil sociodémographique de ses dirigeants. Des rénovations pourraient être trop coûteuses à ce stade, mais quand l'entreprise croîtra, de nouveaux employés issus de minorités pourraient être invités à mettre une touche de leur personnalité dans la décoration.</p>

<p>Beaucoup d'employeurs croient en une pénurie de talents chez les groupes issus de la diversité en ne cherchant que dans les réseaux qu'ils connaissent, ce qui peut engendrer une guerre entre entreprises pour recruter les talents disponibles.</p>	<p>Le talent existe, évidemment, au sein de la diversité. Afin de le trouver, les employeurs devraient diversifier leurs recherches dans de multiples réseaux spécialisés. De plus, ils devraient former la main-d'œuvre après l'avoir sélectionnée pour des qualités d'ardeur au travail, d'agence, de capacité d'action et d'affektivité. A qualités égales, l'individu issu de la diversité devrait être privilégié.</p>	<p>Tel que mentionné dans le terrain, il peut être difficile de recruter la diversité dans un champ d'expertise n'offrant même pas de formation universitaire ou de technique officielle. Il faut donc embaucher les gens disponibles, qui se font très rares. La barrière de la langue cause aussi un problème supplémentaire. En ayant épuisé les réseaux locaux, Écoalimentation Plus a même publié des annonces dans d'autres pays pour recruter. En attendant de trouver des solutions plus inclusives pour l'équipe technique, l'équipe administrative peut, elle, être diversifiée, ce qui a régulièrement été le cas lors d'embauches.</p>
<p>La discrimination et la domination au quotidien existent depuis toujours, dans les organisations, et continue d'être pratiquée sans même que l'on y pense.</p>	<p>Les personnes en situation de domination étant conscientes de leurs privilèges devraient intervenir, lorsqu'une personne issue d'une minorité se fait couper l'herbe sous le pied. Chacun devrait se questionner sur ses motivations et habitudes et modifier graduellement ses pratiques de manière à intégrer de nouvelles pratiques d'inclusion.</p>	<p>L'équipe d'Écoalimentation Plus tend à être sensibilisée face aux questions de discrimination et à intervenir. Par contre, l'idée de faire des efforts et de ne pas désirer froisser qui que ce soit ne signifie pas que cela est le cas. Des ateliers de sensibilisation, notamment par rapport aux questions de parité hommes-femmes, puisqu'il s'agit d'un milieu technologique à prédominance masculine, pourraient aider.</p>
<p>Les habitudes liées à l'inclusion ne sont tout simplement pas mises en place et ne sont pas institutionnalisées à cause de pressions extérieures : le mythe rationalisé, l'isomorphisme institutionnel, la pression mimétique et la pression normative.</p>	<p>Une IE peut tenter de s'institutionnaliser ou d'institutionnaliser ses pratiques et de gagner en légitimité en développant une structure correspondant aux valeurs d'une communauté à travers le processus d'habitation, suivie de l'objectification et de la sédimentation.</p> <p>Différents types de personnalités peuvent contribuer à promouvoir l'institutionnalisation ayant lieu : les connecteurs, les <i>moveurs</i> et les vendeurs.</p> <p>La pratique de la RSE est également un moyen d'obtenir une plus grande légitimité, spécialement afin de répondre de manière directe aux préoccupations liées aux pressions extérieures. Divers niveaux de RSE peuvent être mis en pratique.</p>	<p>Il est assez tôt pour parler d'institutionnalisation. Toutefois, le plan étant de créer un réseau de fermes, cette institutionnalisation devrait se produire à travers le temps et ce, de manière graduelle.</p>

Synthèse sur l'harmonisation des interactions au sein des organisations

Phénomène lié à l'exclusion	Piste de solution émanant de la théorie -- À valider dans la pratique	Mise en pratique des V1 et V2 du plan d'affaires
<p>Les individus en situation de domination ont peur de perdre leur statut et de devoir changer leur perspective sur leurs mérites personnels et professionnels. Cela peut les inciter, inconsciemment à freiner l'inclusion et le changement des dynamiques de pouvoir.</p>	<p>Encore une fois, la <i>communication</i> et la <i>conscientisation</i> par rapport aux biais personnels peuvent s'avérer utiles.</p>	<p>V1 : Écoalimentation Plus s'est dotée d'un conseil avisé diversifié lui permettant d'avoir accès à des avis extérieurs et l'aidant à pousser la réflexion organisationnelle, notamment sur ces questions.</p> <p>V2 : Écoalimentation Plus n'a pas fait le suivi avec son conseil avisé et conséquemment, n'en a plus. L'organisation devrait s'assurer de remettre celui-ci sur pied afin d'obtenir une perspective extérieure sur ses besoins en termes d'inclusion sociale.</p>
<p>Différentes classes et différents profils d'individus possèdent une <i>culture différente compliquant la compréhension d'un groupe à un autre</i>. Parfois, un groupe dominant cherche à en assimiler un autre.</p>	<p>Bennett présente un <i>processus d'apprivoisement culturel composé de six phases</i> : la dénégation, la défense, la minimisation, l'acceptation, l'adaptation et l'intégration. Au fur et à mesure, les individus entrant à travers ce processus peuvent se familiariser à autrui et entrer en lien de manière harmonieuse avec la culture de l'autre.</p>	<p>V1 : Écoalimentation Plus instaure un dialogue respectueux avec les communautés qu'elle cherche à servir en assurant un contact régulier avec le public, notamment grâce à la FAM et à des ateliers dans un ensemble de milieux variés.</p> <p>V2 : Écoalimentation Plus instaure un dialogue respectueux avec ses partenaires-clients sur le long-terme. À terme, l'organisation souhaite avoir une équipe plus diversifiée qui sera apte à mieux refléter la diversité de ses partenaires-clients.</p>
<p>Le groupe cherchant à en inclure un autre peut avoir de fausses croyances par rapport à ce qui constitue un lieu sécuritaire et neutre pour favoriser le dialogue et l'apprivoisement.</p>	<p>Dans le stade d'apprivoisement, des lieux commerciaux, grands et assez anonymes où règne une culture populaire et offrant des opportunités d'interactions neutres et répétées sont idéaux pour créer une atmosphère harmonieuse permettant de tisser des liens de manière sécuritaire. On s'attend, à ces endroits, à trouver des groupes de tous horizons, ce qui fait diminuer la méfiance.</p>	<p>V1 : Écoalimentation Plus veut permettre la création d'un espace public où tous sont bienvenus de venir s'installer. Cet espace peut toutefois être coûteux à mettre sur pied.</p> <p>V2 : Écoalimentation Plus espère que ses partenaires-clients puissent créer un tel espace pour leur clientèle visée et pour la population environnante. Cet espace peut toutefois être coûteux à mettre sur pied.</p>
<p>Les interactions formelles et planifiées entre les individus de profils différents ne permettent pas de tisser des liens d'amitié sincères et un esprit de camaraderie.</p>	<p>Le jeu, à condition d'être captivant et de répondre aux critères présentés par Huizinga et Brougère, permet de tisser des liens d'amitié entre les individus, et peut même contribuer à une transformation au niveau de la culture organisationnelle.</p>	<p>V1 : L'organisation permet des jeux grâce aux expériences pratiques menées à travers les formations et tests scientifiques.</p> <p>V2 : Ibid. + les partenaires-clients peuvent amener leur propre expertise et offrir des formations étant à la fois éducatives et amusantes.</p>

La première section de cette analyse a présenté le monde d'appartenance des différents acteurs clés de l'écosystème entrepreneurial. Grâce à la narration du terrain et au tableau des V1 et V2 du plan d'affaires d'Écoalimentation Plus, la table est mise pour présenter plus clairement, dans la section suivante, comment chacun des mondes exerçant des pressions tente d'influencer la culture organisationnelle de l'IE, et compliquant de ce fait l'instauration d'une culture ou de pratiques favorisant l'inclusion sociale. Les mondes n'ont pas tous la même importance et ne posent pas tous autant de barrières et conséquemment, la longueur des sections variera. Ces longueurs divergentes sont un bon indicateur de l'importance accordée à chacun des mondes.

6.2.1 Le monde de l'inspiration

Le monde de l'inspiration est sollicité avant même la création de l'organisation, et il correspond au moment où la vision de celle-ci doit être partagée avec l'écosystème entrepreneurial. Dans le cas d'Écoalimentation Plus, l'organisation a été inspirée par les idéaux de Xavier et de moi-même. La première version du modèle d'affaires s'est basée sur les écrits scientifiques de ma recension des écrits, mais aussi sur les connaissances scientifiques de Xavier. Nous avons choisi la forme organisationnelle d'entreprise par actions en croyant que celle-ci nous permettrait le plus facilement de concrétiser la vision que nous avions. Lorsque nous avons partagé le modèle d'affaires au grand public et avons fait l'inauguration de la FAM, les valeurs, la vision et la mission d'Écoalimentation Plus ont été très bien reçues. Les organisations communautaires semblaient interpellées par la vision d'inclusion que nous présentions, et les acteurs du monde des affaires étaient intéressés par le caractère productif de l'aquaponie.

Les cofondateurs s'étant ajoutés à l'équipe d'Écoalimentation Plus émettent certaines réserves par rapport au choix organisationnel initial, et ce choix demeurera toujours, même pour Xavier et moi-même, un choix pouvant susciter le débat et l'incertitude puisque l'IE, comme présenté précédemment, possède des valeurs fortes étant normalement surtout présentes dans le monde civique, mais que le choix juridique s'apparente beaucoup plus au monde marchand. Pourtant, comme l'indiquent Jeremy et Jean-Michel, la forme d'entreprise par actions est logique compte tenu des efforts de

recherche et développement devant être déployés. Toutefois, elle n'est pas sans conséquence.

En effet, je crois que l'éthique est profondément enracinée dans le modèle d'affaires d'Écoalimentation Plus, et ce n'est pas tant sa pratique dans les décisions courantes qui constitue une tension, mais plutôt les effets de l'entrepreneuriat et les pressions que celui-ci peut entraîner au niveau humain sur les entrepreneurs dans les grandes décisions stratégiques les plus importantes. Des idéaux de grandeur issus du monde de l'inspiration peuvent avoir de bons côtés pour créer une vision rassembleuse, mais ils possèdent parfois certains angles morts par rapport à la nature humaine et à ses faiblesses. À certains moments, l'entrepreneuriat classique est déjà exigeant, mais lorsqu'il est combiné à la pression de chercher à aider autrui à travers l'innovation sociale, cela peut générer une importante pression additionnelle. À d'autres moments, l'entrepreneuriat peut être tellement souffrant – on travaille d'arrache-pied, on manque de sommeil, on sacrifie l'opportunité de vivre confortablement avec un emploi qui nous rémunérerait à ce que l'on estime être notre juste valeur – que l'accumulation de cette souffrance peut faire naître le désir d'être compensé afin de rétablir un équilibre perdu ou de corriger une injustice perçue, un peu comme Martha Nussbaum (2018) l'explique ; d'une certaine façon, les actions (ou parts) d'une entreprise représentent une compensation spéculative pour la privation et l'anxiété occasionnées par l'entrepreneuriat. Afin de se protéger, et en espérant être compensés pour tout le travail effectué, des entrepreneurs adhèrent à une charte d'actionnaires, et une modification ou un non-respect de celle-ci peut entraîner des tensions importantes. Les qualités humaines de chacun sont mises à l'épreuve et il est difficile de prévoir comment cela s'exprimera pour chacun. *Lorsque l'équilibre de l'entrepreneur est en jeu, il devient difficile pour lui d'agir dans le meilleur intérêt des individus que l'entreprise tente d'inclure à travers sa mission, car la fatigue brouille l'objectivité.* C'est en ce sens que Jeremy parlait du fait de « gossier » avec les actions de l'entreprise : les discussions entre actionnaires prennent généralement énormément de temps, et c'est beaucoup plus l'égo de l'individu qui est mis de l'avant lorsqu'elles ont lieu plutôt que la mission de l'entreprise.

Par ailleurs, la perception du caractère compensatoire des actions peut influencer le désir d'intégrer ou non des investisseurs au sein de l'entreprise. Je parlais, dans la section

précédente, du fait qu'il aurait pu être judicieux d'accepter l'offre d'investisseurs à fibre sociale d'intégrer l'entreprise dans les débuts d'Écoalimentation Plus. Un investisseur adhérant aux principes d'innovation sociale aurait pu servir de guide à travers le monde marchand et aider l'organisation à réaliser sa mission sociale. Pourtant, malgré les bonnes valeurs déclarées par des investisseurs, Xavier et moi ressentions une méfiance – une méfiance qui, bien qu'étant plutôt généralisée chez de jeunes entrepreneurs, n'est pas forcément légitime. À travers mon aventure entrepreneuriale, j'ai discuté avec de nombreux homologues, et il est ressorti clairement que les investisseurs sont souvent perçus comme des personnes évaluant à un prix trop élevé leur apport à l'organisation lorsqu'ils présentent une offre. Le jeune entrepreneur, manquant parfois un peu de perspective, ne réalise pas toujours la route étant encore à parcourir et met beaucoup plus l'accent sur la valeur de son idée que sur le travail accompli (même si celui-ci, dans les faits, est d'ampleur minime par rapport à ce qu'il reste à faire, même si tout se déroule bien) que sur les difficultés auxquelles il fera face, dans l'avenir, et à cause desquelles il pourrait bien avoir besoin de l'aide d'une personne d'affaires aguerrie. Les humains possèdent une aversion à la dépossession (*endowment effect*), un biais cognitif voulant qu'une personne accorde plus de valeur à ce qu'elle possède que la valeur qu'elle serait prête à payer pour ce même bien s'il était en possession d'une autre personne (Morewedge et Giblin, 2015). Cela peut expliquer la surévaluation de la valeur des actions d'une entreprise aux yeux des entrepreneurs. L'aversion à la dépossession, combinée à l'effet IKEA, un autre biais cognitif, qui consiste à ce que l'on accorde plus de valeur à ce que l'on crée soi-même (Norton, Mochon et Ariely, 2011), est la recette parfaite pour qu'un entrepreneur estime de manière irrationnelle la valeur de son organisation. De surcroît, lors d'une offre, les investisseurs proposent le plus souvent d'emblée de faire rédiger les contrats d'investissement par leurs propres avocats, ce qui a du sens considérant le coût de ceux-ci et les ressources monétaires limitées des entrepreneurs – le besoin d'argent étant justement à la base de la majorité des appels à l'investissement. Toutefois, à cause du biais d'attribution hostile, qui consiste à ce qu'une personne puisse avoir tendance à percevoir les actions d'une personne comme étant hostiles à son égard lorsqu'une situation est ambiguë (Pease et Lewis, 2016), cette offre peut être accueillie avec encore plus de méfiance. Il est aisé, avec du recul, d'attribuer des comportements passés à des

biais cognitifs, mais sur le coup, ceux-ci sont quasi impossibles à remarquer. Il est facile, lorsque l'on est un jeune entrepreneur, de mettre la méfiance sur le dos de la réputation générale que peuvent avoir les investisseurs en tant que groupe, et d'affirmer tenter de protéger la vision et les idéaux de l'entreprise. Il faut discerner ce qui appartient réellement au monde de l'inspiration par rapport à ce qui constitue un *discours* appartenant à ce monde – un discours visant à cacher des faiblesses humaines. Dans les faits, le caractère compensatoire des actions et les biais cognitifs des entrepreneurs, combinés au discours officiel lié aux idéaux organisationnels, peuvent être un frein à la mission d'inclusion sociale de l'IE. Une autre forme organisationnelle que l'entreprise par actions aurait-elle pu éviter cela ?

Lors de l'idéation de l'organisation, on cherche à donner forme à une vision et lui prêter la forme organisationnelle la plus adéquate. Je suis d'avis aujourd'hui que la forme d'OBNL, bien qu'elle ne soit pas exempte de désavantages, aurait pu éviter plusieurs types de désaccords susceptibles d'émerger dans un contexte d'épuisement entrepreneurial. Ainsi, je crois qu'en rétrospective, le choix de la forme organisationnelle d'Écoalimentation Plus n'était pas nécessairement le meilleur au niveau de la gestion puisqu'elle favorisait moins l'encadrement des faiblesses humaines : la flexibilité d'une entreprise incorporée permet une agilité nécessaire au niveau de la technologie, mais elle a le même effet sur la gouvernance. Si les *startups* sont appelées jeunes pousses en français, on peut poursuivre l'analogie du jardinage en indiquant qu'elles pourraient bénéficier d'une structure de gouvernance leur étant imposée légalement et qui agirait comme le ferait un tuteur sur un jeune plant. Or, pour une entreprise incorporée, la participation de membres extérieurs à un conseil d'administration n'est pas formellement nécessaire, et il devient facile de prendre des raccourcis au niveau de la gouvernance. Ceci étant dit, les qualités humaines présentes au sein d'Écoalimentation Plus sont très nombreuses et, malgré les nombreuses causes de stress rencontrées ces dernières années, Écoalimentation Plus pourrait sans aucun doute inspirer de nombreux entrepreneurs à travers son application à pratiquer les affaires en aspirant agir pour l'atteinte d'une mission sociale.

Avec le recul pris cette dernière année, j'estime qu'Écoalimentation Plus aurait pu être divisée en deux : une portion de l'entreprise aurait pu avoir comme mission la recherche

et le développement technologique, et un OBNL aurait pu travailler avec les partenaires-clients pour la mise sur pied de fermes aquaponiques. De plus, la forme OBNL aurait permis à Écoalimentation Plus d'obtenir plus facilement la confiance de partenaires issus des milieux gouvernementaux. Je ne crois toutefois pas qu'une solution parfaite existe : chaque forme organisationnelle possède des avantages et des inconvénients, et une autre forme organisationnelle aurait pu faire émerger des tensions importantes – tensions ayant été énoncées dans les considérations ayant mené au choix de la structure organisationnelle, dans le chapitre 4. En somme, voici un tableau synthétisant les avantages et inconvénients relevés au fait d'avoir sélectionné, pour Écoalimentation Plus, la forme d'entreprise incorporée.

Tableau 13. Synthèse des avantages et inconvénients de la forme incorporée pour Écoalimentation Plus

Avantages de la forme d'entreprise incorporée	Inconvénients de la forme d'entreprise incorporée
- Flexibilité et agilité au niveau des processus décisionnels- ces éléments sont d'une importance cruciale dans un contexte de développement technologique.	- Grande flexibilité au niveau de la gouvernance : comme il n'y a pas d'obligation d'avoir de membres externes à l'organisation au conseil d'administration, la reddition de compte n'est pas nécessaire, et il devient facile de perdre le cap.
- Possibilité d'accéder à du financement pour le développement technologique.	- La forme d'entreprise incorporée peut susciter la méfiance de partenaires issus du milieu communautaire.
- Motivation liée au fait de désirer démontrer qu'une entreprise puisse faire des profits, mais agir de manière responsable.	- La mission sociale de l'organisation lui permettrait d'accéder à des sources de financement gouvernementales, mais sa structure juridique rend cela impossible, à moins de passer par des appels de projets beaucoup plus contraignants et de nature beaucoup plus économique que sociale.
- Capacité de susciter plus facilement l'intérêt et le soutien du milieu des affaires.	

6.2.2 Le monde domestique

J'ai mentionné, un peu plus tôt, que le gouvernement, à travers certaines prescriptions, pouvait appartenir au monde domestique. Je ne crois toutefois pas que les mesures qu'il impose occasionnent une barrière à l'inclusion sociale, surtout compte tenu que plusieurs de ses programmes visent la réinsertion sociale. Bien que les inégalités systémiques soient bien présentes dans la société, je n'ai, à ce jour, croisé aucun représentant du gouvernement qui n'ait pas été touché par la mission d'Écoalimentation Plus et n'ait pas cherché à offrir son aide, lorsqu'on lui demandait des conseils, et spécialement lorsque la thématique d'inclusion sociale était abordée.

En ce qui a trait aux politiciens eux-mêmes, depuis les débuts d'Écoalimentation Plus, les divers membres de l'équipe ont eu l'occasion de parler à des politiciens lors de plusieurs

événements. Chaque fois, la vision d'Écoalimentation Plus faisait l'unanimité et l'accueil était très positif. D'ailleurs, l'appui politique a permis de mettre sur pied la FAM sur un terrain privilégié dans le quartier de Rosemont-La-Petite-Patrie, car le projet était innovant, positif et temporaire, et que les déversements d'eau, si nécessaires, iraient directement dans les égouts de la Ville de Montréal avant de parvenir aux usines de traitement d'eau. De plus, la FAM permettait d'animer une place publique. Il était donc relativement simple d'obtenir un soutien politique étant accompagné d'actions concrètes. Les politiciens semblaient bien aimer démontrer leur appui à de jeunes entrepreneurs, souvent qualifiés de « relève » avec ce que je percevais comme étant un léger fond de paternalisme bien intentionné.

De nombreux séminaires et formations offerts à travers différents programmes gouvernementaux viennent en aide aux jeunes entrepreneurs. Bien que la logique, derrière ces formations, soit souvent marchande, je n'ai pas pu m'empêcher de remarquer un désir réel, de la part de nombreux fonctionnaires, de voir les entrepreneurs réussir. Certes, si dans plusieurs sphères de la société, il est possible pour le citoyen de se sentir comme un numéro, cela n'est pas toujours le cas entrepreneuriat. Dans de nombreux contextes, le jeune entrepreneur est bien perçu et est accompagné afin qu'il puisse apprendre à voler de ses propres ailes. Le paternalisme gouvernemental n'a pas que de mauvais côtés, surtout quand on est en apprentissage...

J'ai également fait mention d'investisseurs ayant des valeurs sociales et désirant que leur investissement puisse avoir un impact social positif sur les communautés, mais toutefois, sans négliger l'aspect du profit. L'accompagnement des investisseurs peut s'apparenter, à certains égards, à celui d'un bon père de famille désirant s'occuper des siens, comme si l'investisseur se voyait dans l'entrepreneur et qu'il désirait pratiquer la reproduction sociale. L'environnement des affaires n'est pas statique, et ses attentes changent en fonction du niveau d'avancement de la jeune pousse. La jeune pousse est traitée comme le nourrisson du monde marchand, son « protégé ». Celui-ci, dans sa tendre enfance, mérite de l'attention à travers les concours et les « pitches » afin que les gens sachent qu'il existe, et il peut avoir des revendications propres à la jeunesse. Cependant, la jeune pousse sous forme d'entreprise, en vieillissant, se doit de rejoindre les rangs du monde marchand si elle veut survivre et croître. Pendant la « tendre enfance » de l'organisation,

l'entrepreneur en innovation sociale est porté à croire, pendant un certain moment, que son plan d'affaires, portant une vision très idéaliste, sera accepté. On l'encourage, on lui sourit, on lui dit à quel point son idée est bon et que, bien sûr, elle devra être un peu modifiée, mais que somme toute, elle est digne de gagner des prix. Or, l'entrepreneur comprend assez rapidement que le milieu des affaires, en ayant connaissance de son manque d'expérience, fait son éducation pas à pas, en cherchant à l'encourager sans le démonter. On apprend à l'entrepreneur à naviguer dans le contexte marchand, et la mission sociale – dans le cas présent, celle de l'inclusion sociale de l'IE – devient une forme de *nice to have*. Xavier et moi avons également remarqué tôt dans notre parcours que les investisseurs ont des opinions contradictoires et ne donnent pas tous les mêmes conseils. Parce que nous étions protecteurs par rapport à notre mission sociale, il pouvait nous arriver d'être méfiants, et il nous était parfois beaucoup plus facile de percevoir la subjectivité des conseils reçus et les intérêts potentiels que les investisseurs pouvaient avoir à nous transformer en autre chose que ce que nous étions que de leur accorder une confiance aveugle, même si nous savions que les investisseurs qui gravitaient dans notre écosystème organisationnel avaient la réputation d'adhérer aux idéaux de l'innovation sociale. Des entrepreneurs ayant fondé une entreprise régulière et ne désirant que faire des profits auraient assurément des préoccupations différentes.

6.2.3 Le monde de l'opinion

Il ne m'est pas apparu que le monde de l'opinion implique tellement de risques directs en ce qui a trait aux barrières à l'inclusion sociale pour une IE. Je mentionnais, dans le chapitre portant sur le terrain, qu'Écoalimentation Plus avait profité d'une grande visibilité médiatique. À certains moments, les bons mots que les médias nous prêtaient étaient un peu précoces : bien que nous n'ayons pas encore pu faire nos preuves de manière concrète, nous étions malgré tout déjà considérés comme véhiculant un exemple de meilleures pratiques en économie circulaire et en innovation sociale. Il était très plaisant de recevoir une telle attention, mais il est tentant de laisser celle-ci gonfler l'égo et d'en avoir toujours besoin de plus pour se sentir validé. Il s'agit d'une forme de tapis roulant hédoniste (*hedonistic treadmill*) s'appliquant à la réputation : on désire toujours plus de reconnaissance; jamais moins, spécialement lorsqu'on n'a encore aucun projet tangible sous la main pour fournir une validation visible de nos accomplissements.

Cette reconnaissance, aussi rapidement acquise, était une lame à double tranchant. D'abord, elle nous a ouvert plusieurs portes et a permis de nous faire connaître par des gens qui allaient devenir des cofondateurs, des employés ou des partenaires clients ; cependant, elle impliquait certaines attentes de la part du milieu des affaires et des gens qui observaient notre progression attentivement. Puisque nous devions nous assurer de respecter les valeurs et le modèle d'affaires que nous avons mis de l'avant et qui nous avait fait gagner plusieurs concours, nous voulions nous assurer d'être conséquents avec nos propos et nos promesses.

Toutefois, tel que mentionné dans le chapitre portant sur le terrain, nous faisons à la fois face à des impératifs économiques, et nous n'avions pas le choix de pivoter, ce qui pouvait prendre beaucoup de temps et de concertation. Les gens continuaient de nous demander des nouvelles, et à certains moments, nous pouvions avoir l'impression d'avoir la langue de bois en répétant les mêmes choses et en disant ce à quoi on s'attendait de notre part afin de garder notre bonne réputation. Même si nous apprécions beaucoup l'attention, nous aurions aimé, à certains moments, nous concentrer exclusivement sur la science, sur les projets en cours et sur la consolidation de notre modèle d'affaires sans vouloir avoir à gérer notre réputation et notre image, car cela peut prendre du temps – un temps spécialement précieux dans le cas d'une jeune pousse.

En rétrospective, en étant trop enthousiastes et attentifs aux nouvelles pistes qui s'offraient à nous grâce aux opportunités apportées par la visibilité médiatique, bien que nous continuions à vouloir mettre sur pied notre propre ferme aquaponique, nous avons quelque peu perdu notre focus, et cela a été l'un des éléments ayant le plus compliqué le premier pivot de l'entreprise. Être pris dans le monde de l'opinion, pour une jeune pousse, peut parfois être énergisant, mais cela peut également freiner le travail et l'atteinte de la mission : dans ce monde, on prête trop attention à paraître plutôt qu'à être. Des entrepreneurs désirant pratiquer l'inclusion sociale doivent s'assurer d'être complètement prêts à gérer l'enthousiasme que suscitera leur visibilité médiatique, sinon ils sont à risque de disperser leur énergie et leur attention, ce qui peut nuire à leurs projets et à l'atteinte de leur mission sociale.

De plus, les entrepreneurs désirant mettre de l'avant une mission sociale pourraient tenter de créer une rareté par rapport à leurs apparitions publiques en mentionnant sur leur site web n'accepter qu'une seule invitation à parler en public par mois. Il pourrait sembler contre-intuitif de faire cela, mais les invitations sont généralement basées sur des vagues d'enthousiasme provoquées par la visibilité médiatique qui elle, émane de l'atteinte de jalons. Si l'organisation travaille bien et communique bien ses jalons aux médias au fur et à mesure que ceux-ci sont atteints, elle pourra continuer à se faire connaître et à être invitée à parler en public puisque les médias et les organisateurs de conférences sont toujours à la recherche d'entrepreneurs inspirants pour agir en tant que conférenciers. Il n'y a donc aucune crainte à dire non et à se faire désirer du public et des médias !

6.2.4 Le monde civique

La mission de l'organisation entraîne des tensions. En effet, elle implique un niveau de complexité supplémentaire à ajouter à une entreprise naissante – une entreprise non seulement innovante au niveau social, mais également au niveau technologique, avec tous les défis que cela comporte au niveau des lois et règlements provinciaux, auxquels je reviendrai sous peu. La principale tension émanant du monde civique provient du modèle d'affaires qu'il est normal d'adopter dans une perspective communautaire.

Dans la recension des écrits, j'ai mentionné qu'il peut arriver que des individus marginalisés ou désaffiliés, à cause de la discrimination qu'ils rencontrent régulièrement à travers leurs interactions, préfèrent une forme d'anonymat liée à de grands espaces plus commerciaux et favorisant l'inattention civile plutôt que les contacts personnalisés des initiatives communautaires (Guthman, 2008; Jones et coll., 2015). Si les IÉ qu'Écoalimentation Plus s'affaire à mettre sur pied avec ses partenaires-clients n'offrent pas ces espaces d'inattention civile, elles peuvent être à risque de rebuter certains individus désaffiliés. En effet, plusieurs des modèles d'affaires entourant les fermes aquaponiques ont, en réponse à la mission sociale et aux valeurs partagées par des porteurs de projet provenant des milieux communautaires, une forte propension à privilégier une approche chaleureuse et conviviale considérée comme étant souhaitable autour des thématiques alimentaires – une vision appartenant surtout à une classe plus dominante (Alkon et McCullen, 2010). Cela ne signifie pas que les individus désaffiliés n'apprécient

jamais cette approche ni que les IÉ ne devraient pas offrir d'espaces de convivialité, au contraire, mais cela signifie seulement que si elles ne sont pas conçues pour laisser un certain espace d'anonymat typique aux espaces publics où règne l'inattention civile et permettant aux individus de créer des contacts humains à leur propre rythme, elles risquent de ne pas attirer ou conserver une portion de la clientèle des individus étant les plus marginalisés (Alkon et McCullen, 2010).

C'est la lecture de l'article de Jones et coll. (2015) qui m'a fait prendre conscience que des grandes chaînes comme Starbucks ou McDonald's peuvent être, à certains égards, plus accueillantes que de petits cafés indépendants puisqu'on y retrouve un roulement et une informalité dus à la popularité et permettant à tous les clients de s'y asseoir pour un moment sans une trop grande impression que l'attention est tournée vers eux (Jones et coll. 2015). De plus, les grandes chaînes adhèrent aux idéaux du monde marchand, qui domine la société et impose une violence symbolique sur quiconque tente de proposer une route alternative; les individus désaffiliés peuvent tenter d'éprouver un sentiment d'appartenance en consommant dans des espaces exhibant des valeurs issues du monde marchand. Les mouvements civiques actuels prônent le petit et le local, et bien que cela puisse avoir un impact positif à plusieurs égards, à moins que des IÉ ne soient institutionnalisées dans leur quartier, elles ne pourront pas offrir la même quiétude d'esprit aux individus désaffiliés qu'un McDonald's ou un Super C. Cette tension est importante, car elle aborde directement le désir de bien faire des porteurs de projet et leur vision d'un monde idéal, de même que le désir d'être laissés tranquilles que plusieurs individus désaffiliés peuvent ressentir. Ainsi, il serait contre-intuitif de suggérer qu'une IÉ possédant une vocation explicitement sociale doive mettre en partie de côté sa mission à défaut de ne pas pouvoir offrir un lieu grand, populaire et anonyme; cependant, il pourrait être pertinent de développer un modèle d'affaires permettant aux individus d'éviter les interactions personnalisées si tel est leur souhait. Puisqu'aucune ferme n'a encore vu le jour, il est encore trop tôt pour voir comment Écoalimentation Plus et ses partenaires-clients pourront aborder cette tension dans la pratique.

Le premier pivot d'Écoalimentation Plus crée une nouvelle tension au niveau social : en effet, lors de la première version du modèle d'affaires, l'équipe visait à concevoir une ferme aquaponique à son image, en poursuivant ses propres idées. En pivotant,

Écoalimentation Plus s'est mise à devenir une forme d'intermédiaire et à prendre un rôle à travers lequel elle doit exercer une forme de leadership et d'autorité en tant qu'experte d'une technologie complexe. Eliasoph (2009) suggère de travailler avec les leaders d'une communauté, et c'est normalement ce que fait Écoalimentation Plus, mais même dans le contexte de certaines communautés, les représentants avec lesquels Écoalimentation Plus transige constituent une forme d'élite par rapport aux individus étant les plus désaffiliés. Ils ne sont donc pas toujours entièrement représentatifs de leurs pairs. Ainsi, dans le but de tisser des liens plus solides, nous avons perçu devoir nous adapter. À travers les différents ateliers de consultation, auprès des diverses communautés avec lesquelles nous avons travaillé, il est apparu clair que les jeux et la compétition peuvent stimuler le plaisir et faciliter l'apprentissage. L'adaptation du langage du représentant d'Écoalimentation Plus et la valorisation des individus avec lesquels il travaille, tel qu'indiqué par l'entrevue menée avec Jeremy, peuvent également contribuer à faire diminuer la distance entre le formateur et les individus. Jeremy a noté qu'en interagissant avec sincérité et humour et en partageant un but commun avec ses étudiants, ceux-ci, peu importe leur profil, avaient tendance à participer avec beaucoup plus d'intensité et de bonne humeur à ses ateliers.

6.2.5 Le monde marchand

Le volet économique a entraîné les tensions les plus importantes vécues par Écoalimentation Plus, car il a un effet direct sur le quotidien de l'entreprise, notamment au niveau du flux de trésorerie et de la capacité d'emprunt de l'entreprise pour elle-même, mais également pour les projets de fermes aquaponiques portés par des partenaire-clients. Si une organisation est incapable d'être pérenne sur le plan financier, elle ne peut pas remplir sa mission sociale. Dans le cas d'Écoalimentation Plus, cela s'articule de deux façons. D'abord, il est complexe de faire financer des projets dont le niveau de risque est considéré élevé, et ce, surtout en début de parcours. Ensuite, il est difficile de trouver le meilleur produit minimum viable (PMV) à mettre sur pied et à faire financer celui-ci de manière à asseoir la crédibilité de l'entreprise.

À maintes reprises, Écoalimentation Plus a rencontré des instances de financement afin de solliciter des emprunts pour la construction d'une ferme aquaponique et, dans la plupart des cas, les rencontres ont résulté en un refus. Certes, un refus de se faire financer est

chose courante pour une jeune entreprise en début de parcours, mais les dirigeants d'Écoalimentation Plus se sont fait régulièrement dire qu'en plus du risque financier, l'entreprise ne possédait pratiquement rien qui ait de la valeur aux yeux d'une banque, que la technologie telle que présentée ne s'était jamais vue au Québec et que, conséquemment, cela représentait un facteur de risque supplémentaire. Pourtant, le système aquaponique qu'Écoalimentation Plus souhaitait faire financer existe déjà depuis plusieurs années sous une forme très semblable, en Allemagne, et il était difficile pour les dirigeants d'Écoalimentation Plus de saisir quel était le problème réel empêchant le financement. Même les instances de financement pour agriculteurs indiquaient qu'Écoalimentation Plus ne remplissait pas leurs critères. Les explications fournies énonçaient que, dans l'optique du financement du projet, une technologie soit aussi nichée représentait encore un risque supplémentaire puisqu'en cas de faillite, il serait difficile d'écouler l'équipement. Enfin, les représentants bancaires demandaient toujours qui étaient les experts dans l'entreprise, et quelle était la preuve de leur crédibilité. Le jeune âge de l'équipe était source d'inquiétude et il a été communiqué à quelques reprises qu'il aurait été mieux de faire affaires avec des experts, à l'externe, possiblement grâce à des partenariats de recherche. Cet élément a convaincu les dirigeants d'Écoalimentation Plus d'aller vers un modèle clé en main pour des partenaires-clients : ainsi, Écoalimentation Plus deviendrait pour eux un expert à l'externe et serait ainsi en mesure de rassurer les instances de financement.

Le tableau suivant résume plusieurs sources de financement auxquelles Écoalimentation Plus a pu ou a cherché à accéder et certains enjeux liés à celles-ci.

Tableau 14. Sources de financement et défis y étant associés

Type de financement	Défi associé à l'obtention
Prêts et prix en argent provenant d'accélérateurs montréalais et d'organisations soutenant l'entrepreneuriat.	Il faut gagner les concours afin d'avoir accès au financement. Dans le cas d'une ferme aquaponique, le montant est marginal. Le temps requis pour remplir les candidatures peut être significatif.
Injection de fonds personnels	Si l'entrepreneur.e ne provient pas d'un milieu aisé ou ne démarre pas le projet d'entreprise après avoir fait des économies grâce à un emploi stable, les fonds à injecter sont limités. De plus, l'entrepreneur.e doit calculer quel est le montant nécessaire dont il a besoin pour vivre, spécialement s'il/elle a des enfants. Celui/celle ayant un.e conjoint.e ou une famille compatissante pourra souvent se fier sur quelques personnes de confiance, mais cela peut être accompagné d'un sentiment de culpabilité par rapport au fait de vivre aux crochets d'autres personnes. L'entrepreneur.e ne pouvant compter ni sur une famille le soutenant, ni sur un.e conjoint.e connaît un risque supplémentaire. Le <i>bootstrapping</i> , cette étape où l'entrepreneur.e

ne se verse aucun salaire, est extrêmement stressant et difficile à vivre, et elle ne peut pas avoir lieu trop longtemps sous peine de nuire à la santé psychologique de l'entrepreneur.e.

Subvention de R&D pour jeunes pousses	Le MESI a mis sur pied des programmes de R&D pour jeunes pousses avec des conditions avantageuses, mais les montants sont limités à 20,000\$.
Prêt bancaire	Bien que le prêt soit relativement facile à obtenir, le taux d'intérêt est élevé : c'est de cette façon que la BDC compense pour le risque pris. À noter que la BDC peut faire preuve de flexibilité au niveau des conditions des remboursements si elle constate que l'entrepreneur lui présente ses finances de manière transparente. Cela dépend toutefois du directeur/de la directrice de compte.
Prix en argent associés à des concours entourant certaines thématiques spécifiques	Écoalimentation Plus a gagné des prix en s'associant à des partenaires-clients. Certaines grandes organisations lancent des concours en lien avec des thématiques communautaires et environnementales. Une IÉ peut cocher plusieurs cases de ces concours et accéder à du financement.
Subventions gouvernementales recherche, projets	Plusieurs subventions gouvernementales – en recherche ou encore pour le soutien à des projets – détiennent le potentiel de couvrir des montants importants. Souvent, les conditions ne conviennent pas : l'entreprise est trop jeune; le montant minimal de la subvention dépasse la mise de fonds que l'entreprise est capable de mettre pour obtenir le montant total du financement; les conditions sont vagues par rapport à la propriété intellectuelle générée dans le cas d'un partenariat; les dates de tombée sont trop tôt ou trop tard; le temps, dans le tourbillon entrepreneurial, manque pour remplir des formulaires compliqués et exhaustifs...

Pour un entrepreneur débutant, il est difficile de comprendre comment démarrer la roue et aller chercher du financement. J'expliquais, dans le cadre conceptuel, que chaque monde possède des idéaux de grandeur par rapport à ce qui constitue un « petit » et un « grand » être. Il est bien fastidieux, dans le monde marchand, d'être perçu comme un « grand », ou à tout le moins comme un « grand » en devenir, et de recevoir un financement significatif. Un discours émanant du monde civique attire, le plus souvent, la méfiance. De plus, dans le meilleur des mondes, il semblerait que l'entrepreneur devrait éviter de dépenser un centime en salaire pour lui-même jusqu'à ce qu'il ait atteint le montant total de financement qu'il souhaite obtenir. Pourtant, l'entrepreneur doit vivre, payer son loyer et ses dépenses personnelles, aussi raisonnables soient-elles. Cette frugalité dans la vie personnelle de l'entrepreneur doit être accompagnée d'un suivi rigoureux des finances de l'entreprise afin que chaque montant obtenu puisse, autant que possible, être affecté à la croissance. Pourtant, d'autres dépenses doivent être encourues : des frais de représentation, de comptabilité, d'avocats, d'hébergement web, le loyer de l'organisation, les salaires des employés clés – aussi modestes ceux-ci soient-ils – etc. Si l'entreprise doit fournir 30 % de mise de fonds pour le financement d'un projet, et que celui-ci représente un montant de plusieurs centaines de milliers de dollars, il devient difficile d'économiser autant d'argent, surtout lorsque le coût d'acquisition d'un client est énorme pour une ferme aquaponique.

Pour quel projet une IÉ telle qu'Écoalimentation Plus devrait-elle économiser afin de se procurer du financement ? Écoalimentation Plus s'est fait communiquer à maintes reprises, en début de parcours, qu'il était absolument essentiel de présenter un PMV représentant à très petite échelle, mais de manière équivalente à la grande échelle, ses activités et contribuant à présenter la technologie. L'équipe de direction d'Écoalimentation Plus avait vu qu'en Europe, des conteneurs maritimes permettaient d'accueillir des fermes aquaponiques de manière plutôt esthétique. Pour cette raison, elle avait décidé de mettre sur pied la Ferme Aquaponique Mobile (FAM). Tel qu'expliqué dans le chapitre portant sur le terrain, celle-ci a connu un grand succès, non seulement en ce qui a trait à la traction générée auprès des médias et du public, mais également grâce aux recherches qu'elle a permis à Écoalimentation Plus de mener. Par ailleurs, il semble a posteriori que les clients potentiels et les institutions de financement auraient préféré un laboratoire permanent en environnement contrôlé à petite échelle plutôt qu'une ferme éducative, mais cela était bien difficile à évaluer a priori. Bien que la FAM ait pu contribuer à l'éducation relative à l'environnement, pour le grand public, elle a pu donner l'impression au public qu'Écoalimentation Plus avait des visées éducatives beaucoup plus importantes que ses visées scientifiques et commerciales. Un montant important – qui aurait pu permettre de faire un montage financier pour une microferme de démonstration – et beaucoup de temps ont été mis sur la FAM. Le PMV d'une entreprise développant une technologie est difficile à mettre sur pied, car il est onéreux à produire et les erreurs peuvent s'avérer coûteuses de plusieurs façons. Avoir choisi un PMV différent aurait pu permettre de satisfaire de plus nombreux partenaires en plus de générer des revenus grâce aux poissons et aux végétaux. Le coût important lié à une mauvaise décision par rapport au PMV est toutefois typique à la nature technologique du projet. Quant à la FAM, si elle n'a pas fait avancer l'entreprise au rythme qui aurait été souhaité, elle aura tout de même contribué à collecter un ensemble de données scientifiques significatives. *Les impératifs financiers sont une barrière importante à l'inclusion sociale puisqu'ils doivent être priorisés avant même de considérer un quelconque autre élément. De plus, un discours émanant du monde civique de la part de l'IÉ peut donner une impression aux acteurs du monde marchand que l'IÉ est un être « petit » dans ses idéaux de grandeur.*

6.2.6 Le monde industriel

Le monde industriel correspond à la recherche et au développement de la technologie, de même qu'à l'atteinte d'une plus grande efficacité au niveau des systèmes de production. Le directeur scientifique d'Écoalimentation Plus est très enthousiaste par rapport aux projets et aux recherches en cours. Il m'a maintes fois indiqué qu'initialement, il ne comprenait pas grand-chose aux grands principes d'innovation sociale derrière le modèle d'affaires d'Écoalimentation Plus, mais que la mission de l'organisation est devenue, pour lui, une source de motivation et de fierté supplémentaires, car elle donne un caractère encore plus noble à son travail. Ainsi, la mission sociale, qui appartient au monde civique, sert d'agent motivateur pour l'atteinte de l'efficacité, qui est perçue comme étant très importante dans le monde industriel. Cela représente un élément d'intérêt : le monde industriel cherche à rendre le travail efficace, et si cela correspond à des valeurs émanant du monde civique, tant mieux, mais il serait tout aussi possible de contribuer à l'avancement des idéaux de grandeur portés par le monde marchand, et cela est le plus souvent ce qui se produit. En effet, de grandes entreprises profitent des efforts de recherche et développement et peuvent générer des profits grâce aux découvertes émanant de ceux-ci. Par ailleurs, le financement associé à la recherche et au développement a été l'un des critères de sélection de la forme organisationnelle : le monde marchand développe donc des structures formelles pour être accompagné par le monde industriel. Pourtant, le monde industriel est neutre à l'égard de ses alliés ; il s'associera à quiconque lui offrira la possibilité de concrétiser ses propres idéaux de grandeur, et le caractère noble d'une cause peut être un bonus.

En ce qui a trait au cas spécifique d'Écoalimentation Plus, le monde industriel exerce, de manière claire, quatre principaux types de pression : d'abord, son niveau d'avancement influence beaucoup sa popularité et la propension subséquente des individus à adopter celle-ci; ensuite elle comporte des limites au niveau de la production (quantité, caractéristiques du système de production, qualité, etc.); aussi elle soulève un questionnement quant à savoir qui la possède; enfin, il y a de nombreuses attentes en ce qui a trait à l'écologie, et ces attentes doivent être comblées.

L'aquaponie n'est pas spécialement connue du grand public et les porteurs de projets désirant acquérir une ferme aquaponique sont parmi les premiers à adopter cette technologie (*early adopters*). Le potentiel lié aux avantages sociaux et environnementaux de l'aquaponie peut motiver les porteurs de projet à faire graviter leur IÉ autour de cette technologie, mais les individus désaffiliés n'ont pas nécessairement le profil pour s'intéresser à la nouveauté, eux qui, tel qu'expliqué dans la portion portant sur le monde civique, désirent plutôt demeurer dans le confort d'espaces plus *mainstream*. De plus, les technologies les plus récentes sont parmi les plus coûteuses et, tel qu'indiqué dans la recension des écrits, la majorité des individus désaffiliés peuvent vivre une pauvreté absolue ou relative : le coût des technologies dernier cri constitue un élément de plus leur rappelant la précarité économique. De plus, la mise sur pied d'une ferme aquaponique de taille commerciale implique un investissement substantiel – en argent, certes, mais également en espace, en temps et en acquisition de connaissances – et il n'est donc pas aussi facile de populariser une technologie aussi exigeante que l'aquaponique qu'il ne le serait de populariser une application de téléphone cellulaire ne possédant que quelques fonctionnalités simples à maîtriser. Quiconque désire une ferme aquaponique aussi tôt dans le processus de popularisation de celle-ci doit donc avoir une motivation et un dévouement à un niveau élevé.

Avant que l'aquaponie ne devienne une pratique courante, elle doit faire ses preuves : la rendre plus facile à maîtriser et moins coûteuse grâce à une demande croissante serait susceptible de la populariser en la rendant plus accessible. Ainsi, Écoalimentation Plus aurait avantage à privilégier le fait de travailler avec des entrepreneurs ne partageant pas nécessairement ses valeurs au niveau social, mais désirant faire appel à l'aquaponie afin de concrétiser leur passion : produire une nourriture locale de qualité. Étant donné les coûts importants liés au système, cela implique également que la nourriture produite soit à risque d'être coûteuse, et qu'elle ne soit pas encore accessible aux individus désaffiliés, qui pourraient désirer la nourriture sans pour autant souhaiter avoir à s'occuper du système aquaponique. Les économies d'échelles pourraient ainsi tarder à venir. Il serait donc recommandé d'accélérer la popularisation de la technologie, et les projets pourraient être mis sur pied plus rapidement s'ils ne répondent pas à autant de contraintes que d'autres projets visant à répondre à une mission sociale. Les projets de nature plus commerciale

seraient orientés vers la productivité et permettraient de fournir plus facilement de nouvelles données sur le plan technologique. Une technologie éprouvée aurait par la suite de meilleures chances d'obtenir le soutien financier des institutions financières, permettant ainsi à un plus grand nombre d'entrepreneurs de démarrer des fermes aquaponiques. L'offre ferait diminuer les coûts et certaines barrières supplémentaires seraient alors levées pour les individus désaffiliés, tant du côté économique que du côté social : des entrepreneurs pourraient décider de vendre leur nourriture dans des supermarchés conventionnels, respectant ainsi la volonté des personnes qui ne désireraient pas adhérer à des initiatives de nature plus communautaire. Suite au développement technologique et à la popularisation de l'aquaponie, il serait possible d'adapter des fermes plus facilement aux populations marginalisées sans que cela ne demande beaucoup plus d'efforts supplémentaires de la part d'Écoalimentation Plus, et sans que cela ne soit trop apparent.

La deuxième tension est liée aux possibilités et aux limites de la technologie. Tel que mentionné dans le chapitre portant sur le terrain, l'aquaponie ne permet pas de produire l'ensemble de la nourriture qu'un individu doit manger afin d'avoir une alimentation complète et équilibrée. Lorsque des poissons requièrent une eau froide pour vivre et qu'une communauté désire impérativement produire cette sorte spécifique de poisson, cela implique forcément des limites sur le plan des espèces végétales qui pourront pousser en eau froide; si les membres de la communauté servie privilégient les petits fruits plutôt que des espèces feuillues, cela peut créer un problème au niveau de la désirabilité du produit. En effet, l'eau froide permet plus facilement aux végétaux telles la laitue et les herbes de pousser, tandis que les plantes à fruits nécessitent une eau de quelques degrés plus chaude. Il est bien entendu possible de combiner les systèmes aquaponiques à des systèmes hydroponiques, mais les bienfaits environnementaux du système de production alimentaire sont alors réduits. L'innovation technologique est possible, mais lorsque les porteurs de projets sont propriétaires des installations et que leur force organisationnelle est souvent l'OBNL ou la coopérative, il peut être difficile de faire financer la recherche, qui vise généralement la création de propriété intellectuelle. Les limites technologiques peuvent donc constituer une barrière à l'inclusion sociale pour des raisons de goût.

La notion de l'appartenance de la propriété intellectuelle constitue une troisième tension issue de la technologie. L'aquaponie est à la base une technologie *open source* et Écoalimentation Plus a été fondée avec l'idée de redonner à la communauté aquaponique autant que ce qui lui a été donné. Ce désir initial constitue toutefois, en rétrospective, une tension claire : pour être concurrentielle, l'entreprise ne peut pas révéler tous ses secrets, et l'émergence de concurrents s'est avérée être source d'inquiétude au fil des ans. Écoalimentation Plus a pris du temps avant de bien démarrer, et son degré de maturité évolue moins rapidement qu'initialement prévu. Dans un contexte de rareté des ressources financières et de difficulté à trouver des experts techniques, le secret lié à une technologie peut être considéré comme étant une forme de richesse donnant un avantage compétitif à Écoalimentation Plus. Qu'est-ce que l'entreprise choisira de révéler ? Tentera-t-elle de breveter certains éléments ? Le brevet constitue un atout d'intérêt pour les instances financières et les investisseurs et Écoalimentation Plus développe présentement un système de minéralisation des matières solides qui pourrait éventuellement remplir les critères pour devenir breveté. Comme cet élément constitue un ajout technologique facultatif rendant l'aquaponie encore plus écologique, il pourrait être intéressant de le breveter. Toutefois, Écoalimentation Plus devrait s'assurer d'octroyer une reconnaissance à ceux ayant contribué au développement de la propriété intellectuelle grâce à une reconnaissance publique. Breveter un nouvel intrant dans un système aquaponique, tout en faisant partie d'une communauté technologique adhérant traditionnellement à la philosophie *open source*, peut s'avérer très délicat.

Enfin, une quatrième tension technologique exercée sur la mission de l'IE est de nature plus écologique. En termes moraux, elle n'est pas la plus inconfortable, au contraire : elle permet l'innovation et le respect de la nature. Toutefois, c'est le critère de *temps* l'entourant qui s'avère le plus problématique et qui représente un enjeu de taille. En effet, la création de fermes aquaponiques nécessite, au Québec, l'obtention de permis spéciaux en raison de la Loi sur la Qualité de l'Environnement. La situation que nous connaissons, dans notre province, est assez particulière. En effet, le Québec observe un problème de surplus de phosphore³⁸. Pour cette raison, le gouvernement est extrêmement strict en ce

³⁸ Une recherche (Goyette, Bennett et Maranger, 2018, rapportés dans Plamondon Emond, 2019) analysant 23 bassins versants du Québec a noté que dix-neuf d'entre eux se trouvaient en situation de surplus de

qui a trait à toute pratique étant à risque de faire augmenter le niveau de phosphore dans les cours d'eau – incluant les piscicultures. L'aquaponie, bien qu'elle soit en circuit fermé et contrôlé, et que les plantes du système aquaponique se nourrissent du phosphore émis par les poissons afin de croître, est considérée par le gouvernement comme étant une pratique à risque. Il est donc très difficile d'obtenir des permis pour la construction de fermes aquaponiques, et ces permis peuvent prendre plus d'un an à obtenir – parfois même deux ans ou trois ans. Afin de permettre aux projets d'avancer et de donner un lustre encore plus écologique à l'aquaponie, l'équipe d'Écoalimentation Plus travaille, tel que mentionné, au développement d'une technologie permettant la minéralisation des solides émanant des systèmes aquaponiques et contrant tout danger lié à des rejets de phosphore. Une fois éprouvée, cette technologie pourrait rassurer les instances gouvernementales : même dans le cas d'un accident combinant une série de facteurs excessivement improbables, l'aquaponie ne représentera aucun danger d'avoir un impact néfaste sur le niveau de phosphore des bassins versants. Ainsi, un plus grand nombre de fermes aquaponiques pourront voir le jour.

L'aquaponie pratiquée en environnement contrôlé permet une agriculture à longueur d'année, même dans un climat nordique, ce qui représente l'un de ses avantages les plus importants. Certes, si elle est pratiquée dans le sud du Québec, elle peut bénéficier d'une énergie hydroélectrique. Cependant, dans le Grand Nord, à moins que de nouvelles sources d'électricité ne soient rendues possibles sous peu, elle dépend de carburants fossiles. De plus, elle nécessite la construction de bâtiments ou la rénovation d'infrastructures existantes visant à accueillir les systèmes aquaponiques. Cela constitue pour elle une forme de talon d'Achille au niveau environnemental, car elle requiert des ressources importantes avant d'être rendue possible. Toutes les parties prenantes ont néanmoins conscience des défis environnementaux liés à l'aquaponie; ainsi, mettre sur

phosphore. Si le sol a une capacité d'absorption de 2,1 tonnes de phosphore par kilomètre carré, certains bassins versants, tel celui de la Yamaska, ont relevé de 50 à 100 tonnes de phosphore par kilomètre carré. Les activités humaines, à travers l'épandage de fertilisants, ne sont pas étrangères à cela, mais la recherche note que de hauts niveaux étaient déjà présents dans les années 1920, c'est-à-dire avant l'arrivée de l'agriculture intensive. Les surplus de phosphore présents dans les cours d'eau peuvent engendrer des problèmes d'algues bleues, qui sont invasives et à risque d'atrophier les lacs.

ped des installations dans certains contextes constitue une opportunité pour stimuler l'innovation technologique et le développement de partenariats visant à améliorer les pratiques sur le plan environnemental.

Je ne crois toutefois pas que ces tensions aient un impact réel sur la concrétisation de la mission sociale d'Écoalimentation Plus, au contraire. Il s'agit là de critiques reçues en lien avec l'écologie et Écoalimentation Plus tend à avoir une approche ouverte et proactive en la matière.

En somme, l'attente de permis a ralenti de manière extrêmement significative la maturité technologique de l'aquaponie et empêche celle-ci d'être facilement accessible et intéressante pour les individus désaffiliés, à cause des multiples types d'investissements qu'elle nécessite. Écoalimentation Plus n'a pas suffisamment de moyens et de pouvoir pour à la fois imposer des contraintes liées à la mission sociale *et* mener de l'avant des projets en recherche et développement permettant à la technologie qu'elle met de l'avant de gagner en crédibilité.

Le tableau suivant résume les différentes barrières pratiques, directes ou indirectes, nuisant à l'atteinte de la mission d'inclusion sociale de l'organisation.

Tableau 15. Résumé des pressions liées aux six mondes de grandeur

Monde de grandeur	Pressions relevées
Inspiration	<ul style="list-style-type: none"> - Privation, épuisement et anxiété occasionnés par l'entrepreneuriat comme justification d'un désir d'être compensé ou de retrouver un niveau de confort supérieur pour l'entrepreneur ; - Confusion de l'entrepreneur entre la protection des valeurs de l'organisation et la préservation de ses intérêts personnels à travers l'utilisation d'un discours lui permettant de garder un plus grand contrôle sur l'organisation, même dans des cas où une aide serait nécessaire.
Domestique	<ul style="list-style-type: none"> - Fausse impression de confiance occasionnée par le fait d'être pris sous l'aile des « grands » du monde marchand, qui font croire, par leurs actions initiales, que la mission de l'organisation pourrait être respectée à toutes les étapes du développement de celle-ci.
Opinion	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance des divers acteurs du milieu entrepreneurial avant même que l'entreprise ait fait ses preuves en tant que risque de mettre l'entrepreneur sur un <i>hedonistic treadmill</i> de reconnaissance ; - Temps passé sur le maintien de la réputation comme nuisance au vrai travail de l'organisation et de la concrétisation de sa mission.
Civique	<ul style="list-style-type: none"> - Différence entre les désirs des porteurs de projet et les communautés ; - Tension importante entre le confort de l'anonymat, le petit et le local ; - Tension à travers la distanciation occasionnée par le rôle d'expert.
Marchand	<ul style="list-style-type: none"> - Contraintes économiques priorisées par rapport aux contraintes sociales ; - Difficulté de financer des technologies peu connues ;

	- Complexité à trouver un PMV dans un contexte de développement technologique de grande ampleur, avec les coûts y étant associés.
Industriel	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'avancement de la technologie en tant que limite à la propension des individus à adopter celle-ci ; - Limites au niveau de la production ; - Questionnement quant à savoir l'appartenance de la technologie ; - Permis requis pour prouver le respect des normes et lois environnementales en tant que source de ralentissement très significatif pour la mise sur pied des projets.

6.3 Les mondes d'appartenance chez Écoalimentation Plus

« [L]a *qualification* des personnes selon une grandeur ne va pas de soi, puisqu'un état de grandeur ne peut être attribué durablement à partir de caractéristiques personnelles en raison de l'exigence de commune dignité qui interdit l'attachement permanent d'un état à une personne » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 164). Ainsi, je ne peux dire de manière assurée que l'un ou l'autre de mes cofondateurs appartient à un monde ou un autre, et bien que j'aie des hypothèses à cet effet, je ne crois pas qu'il serait éthique ou approprié de faire une analyse psychologique de mes anciens partenaires d'affaires dans le cas de ma thèse doctorale. Plusieurs mondes peuvent collaborer entre eux sur un projet prédéterminé lorsque leur vision de la grandeur coïncident à un moment précis dans le temps. Au fur et à mesure où les pivots se sont effectués et où l'organisation est passée de l'idéation à l'entreprise en professionnalisation en passant par la jeune pousse, des univers différents ont été mobilisés chez chacun des membres d'Écoalimentation Plus et ont été valorisés et mis de l'avant à différents degrés en fonction des priorités et nécessités du moment. Tel que mentionné dans le chapitre portant sur le cadre conceptuel, il est possible que la vision de ce qui est considéré grand, dans deux univers, se chevauche pour un certain temps, et cela peut éclipser momentanément les incompatibilités à long terme de deux univers dont les visions de ce que représente quelque chose de « grand » ou de « petit » peuvent représenter : on pratique de bon cœur le compromis. Lorsque les contextes changent, l'univers d'appartenance principal des individus se révèle beaucoup plus facilement et, tel qu'indiqué dans le cadre conceptuel, avec cette révélation peuvent survenir des conflits à travers lesquels une clarification de la position par rapport à l'adhésion à différents mondes de grandeur peut mener au départ de l'un ou plusieurs des cofondateurs.

Les différentes étapes de la croissance d'une organisation nécessitent de mobiliser les forces de divers mondes – donc mobiliser plus ou moins les forces de certaines personnalités de l'équipe en fonction du monde d'appartenance dominant de chacune d'elles – dans des proportions divergeant d'une étape à une autre. La première étape est celle de l'idéation et de l'incubation. Lors de cette étape, les entrepreneurs doivent trouver une mission et une vision pour l'organisation. Dans le cas d'Écoalimentation Plus, il était question de démocratiser un accès à une nourriture de qualité, indépendamment de la provenance socioéconomique des individus. J'ai souvenir de tous les remue-méninges liés aux possibilités qu'offre l'aquaponie. L'équipe d'Écoalimentation Plus imaginait l'aquaponie en zone de sécheresse, dans des camps de réfugiés, voire sur Mars... Mais de manière plus réaliste, le souhait dominant était de concevoir des systèmes aquaponiques pouvant contribuer à la sécurité alimentaire des communautés. Et quelle fierté avions-nous lorsque nous voyions que les gens adhéraient à notre vision !

La deuxième étape consiste à l'accélération de l'organisation. Durant cette portion, l'organisation doit articuler sa vision à travers le premier prototype d'un PMV. À cette étape, au-delà du savoir-faire technologique, il est essentiel de bien savoir présenter le prototype, d'obtenir une traction auprès du public et de l'écosystème entrepreneurial afin de faciliter les prochaines étapes. La vision offerte par le monde de l'inspiration permet d'établir un discours organisationnel cohérent qui sera répété maintes et maintes fois. L'écosystème entrepreneurial possède une certaine patience envers les entrepreneurs, surtout en début de parcours; dans la phase initiale, bien que les membres d'une organisation soient rapidement aiguillés vers un modèle d'affaires viable et même rentable, c'est surtout dans la portion de l'accélération que l'on s'attend de la part des entrepreneurs à ce qu'ils démontrent des habiletés commerciales et de gestion, et qu'ils quantifient certains objectifs qui permettront de naviguer plus facilement dans le monde marchand, qui domine dans l'écosystème entrepreneurial. Les faux-pas sont encore perçus avec indulgence puisque les entrepreneurs vivent une courbe d'apprentissage importante. Pour cette raison, cette étape est encore caractérisée par un soutien important de la part des acteurs considérés comme « grands » dans le monde marchand, et ces acteurs incitent les entrepreneurs à adhérer à la doxa de leur champ. C'est à cette étape que l'entrepreneur en innovation sociale fait face aux premières tensions palpables nécessitant de sa part

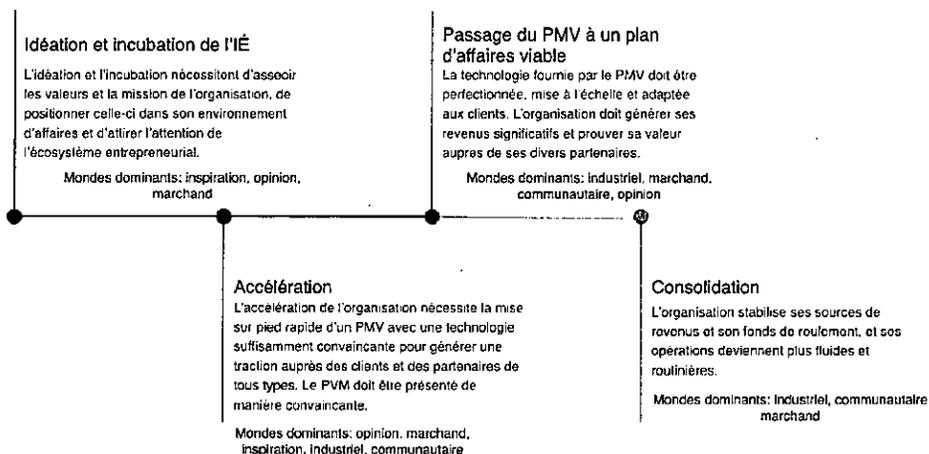
d'adapter sa mission sociale : l'appui bienveillant de l'écosystème entrepreneurial représente la première pression à se conformer à la vision du monde marchand, qui le sort de sa propre vision du monde et de ce qui est considéré comme étant bien et grand. Évidemment, l'entrepreneur en innovation sociale n'est pas naïf et a conscience de devoir se soumettre à certaines pressions, mais c'est dans cette phase qu'il doit s'adapter davantage à cette vision... au risque de mettre de côté la sienne et sa mission sociale – pour le moins temporairement. Ainsi, malgré le fait que, dans la confrontation entre les mondes, la clarification soit le plus possible à proscrire si l'on cherche à éviter une relation déséquilibrée, elle finit tout de même par se produire puisque le monde marchand impose un principe supérieur commun.

La troisième étape, dans laquelle se trouve présentement Écoalimentation Plus, représente le passage du PMV à un plan d'affaires viable. Cette étape officialise le choix du PMV et peut impliquer des pivots entrepreneuriaux visant à faciliter l'exécution des activités clés de l'entreprise. Les premières ventes significatives doivent être effectuées. Pour des IÉ possédant des produits ou services abordables, la troisième étape peut être effectuée plutôt rapidement. Si la vision stratégique de l'entreprise est mal alignée avec la vision du monde dominant – le monde marchand – les acteurs de celui-ci seront réticents à donner leur soutien à un projet. C'est en travaillant sur le développement d'une technologie susceptible de générer des profits et de permettre à l'organisation de se conformer au monde marchand que Écoalimentaton Plus peut devenir réellement crédible aux yeux des acteurs de l'écosystème entrepreneurial. Écoalimentation Plus doit tout de même, simultanément, continuer à tenir un discours permettant à ses partenaires-clients, étant le plus souvent issus du monde civique, de se sentir en confiance. Toutefois, ceux-ci, qui font également face aux pressions du monde marchand, comprennent devoir aussi se soumettre à certains impératifs du marché et de bailleurs de fonds. Afin de continuer à susciter l'intérêt des différentes parties prenantes et acteurs de l'écosystème entrepreneurial desquels on cherche à obtenir l'appui et à être perçu comme légitime, il est important de tenir un discours susceptible de continuer à générer une traction. Toutefois, si le discours n'est pas accompagné d'une démonstration de l'atteinte d'une certaine grandeur dans le monde marchand, l'organisation est à risque de perdre sa traction.

La quatrième étape est celle de la consolidation. Lors de cette étape, qu'Écoalimentation Plus n'a pas encore atteinte, les processus liés à la technologie deviendront beaucoup plus fluides et faciles à reproduire d'une ferme aquaponique à une autre. C'est l'étape où les ventes se multiplieront puisque les pressions externes exercées par l'écosystème entrepreneurial seront levées suite à la légitimité acquise par Écoalimentation Plus. Les décisions concernant la démonstration de la technologie seront moins nombreuses et il sera moins question de développer la technologie, sauf dans une optique de recherche et développement liée à l'amélioration continue des pratiques, que d'adapter aisément et rapidement les systèmes aux partenaires-clients. À cette étape, ce ne sera pas à travers son discours ni à travers la curiosité et la traction qu'elle suscitera, mais à travers la fluidité des activités et la qualité des services qu'elle offrira qu'Écoalimentation Plus pourra préserver sa légitimité.

La figure suivante présente les étapes d'une organisation, de sa naissance jusqu'à sa consolidation, ainsi que les éléments principaux caractérisant ces étapes et les mondes étant les plus compatibles avec ces différentes étapes. Le schéma est spécialement adapté à la réalité d'Écoalimentation Plus, qui est une entreprise en innovation sociale caractérisée par le développement d'une technologie complexe. On comprend, en le regardant, que des cofondateurs appartenant de manière prédominante à l'un ou l'autre des mondes de grandeur ne seront pas aussi utiles en fonction de l'avancement du niveau de maturité organisationnel de l'IE et que cela peut très bien représenter la cause racine de conflits.

Figure 21. Mondes dominants en fonction du stade d'avancement de l'IE



6.3.1 Résumé de l'analyse

Les données du terrain ont été analysées à travers un cadre conceptuel issu de la théorie sociale des conventions de Boltanski et Thévenot (1991). Il a été relevé que le monde marchand domine l'écosystème entrepreneurial sur toute la ligne et que toute organisation désirent bénéficier de soutien et de subventions, pour permettre sa croissance et permettre à certains de ses projets de voir le jour, doit se soumettre aux idéaux de grandeur du monde marchand : l'organisation doit démontrer une bonne gestion, doit pouvoir offrir des services de qualité suscitant un engouement de la part des acheteurs et créant une rareté au niveau des services. Elle doit également créer de l'emploi, générer de la valeur, faire des profits... Le monde marchand permet à l'organisation de démontrer sa force et sa raison d'être par rapport à d'autres organisations moins performantes et efficaces. L'IE peut donc utiliser des pressions exercées par les acteurs de l'écosystème entrepreneurial comme étant une occasion d'améliorer ses processus, mieux servir ses clients et, ainsi, mieux remplir sa mission. Bien entendu, cela est problématique dans des cas où une organisation intervient à un niveau où l'impact de ses services est difficile à quantifier; cependant, dans le cas d'Écoalimentation Plus, pour laquelle le succès de la mission et l'atteinte de la légitimité passe à travers la démonstration d'une technologie efficace et innovante, les pressions exercées par le monde marchand ne comprennent pas que des côtés négatifs bien qu'elles aient une influence sur l'ordre de priorité et le niveau d'attention qui sera accordé à la concrétisation de la mission sociale telle qu'initialement envisagée.

De plus, le cadre offert par la théorie sociale des conventions de Boltanski et Thévenot (1991) nous permet aussi de comprendre comment les valeurs mises de l'avant par des acteurs se situant à l'extérieur de l'IE influencent les décisions et priorités de celle-ci et ce, malgré une forte culture organisationnelle. Bien qu'il puisse paraître intuitif de proposer que seul un milieu adhérent au monde civique puisse favoriser l'inclusion, lorsque l'IE fait face à des coûts importants pour la concrétisation de son projet, c'est plutôt le monde marchand, à l'heure actuelle, qui offre le chemin le plus direct vers la création d'un espace commun favorable au tissage de lien entre les individus des profils sociodémographiques différents. Outre les éléments présentés dans la portion de la recension des écrits prêtant attention à la manière dont la culture organisationnelle peut faciliter l'inclusion sociale, l'adhésion d'une organisation aux idéaux de grandeur du monde marchand permet plus facilement à celle-ci de gagner en force et en ressources. L'analyse pointe les motivations des entrepreneurs et la culture organisationnelle qu'ils tentent de donner à leur organisation : en étant trop obstiné sur l'atteinte d'une mission sociale, il est difficile de bénéficier pleinement de la force du courant présent dans l'écosystème entrepreneurial. Or, une fois plus grande, forte et en possession de meilleurs moyens financiers, l'organisation peut beaucoup plus aisément concrétiser sa mission sociale, comme si l'acquisition d'une bonne santé financière était un passage obligé pour imposer des contraintes supplémentaires.

En somme, Écoalimentation Plus vit une tension en véhiculant une mission sociale correspondant au monde civique, mais en étant principalement soumise aux exigences du monde marchand. De plus, Écoalimentation Plus ne doit pas seulement jongler avec les pressions d'instances extérieures adhérent à un monde différent du sien, mais elle doit transformer son monde d'appartenance en fonction des différentes étapes de son développement. L'analyse fait ressortir avec vigueur qu'au-delà de l'intentionnalité derrière la mise sur pied de l'IE, les pressions exercées par le contexte entrepreneurial mettent en jeu la mission sociale de l'organisation telle qu'initialement envisagée, et celle-ci devient un discours plutôt qu'une pratique tangible et observable : *avant d'être inclusive, l'organisation doit assurer sa survie.*

À la lumière des informations révélées par l'analyse, si je voulais aller un pas plus loin par rapport à la question de recherche et émettre une hypothèse par rapport aux éléments

qui permettraient de lever les barrières à l'inclusion sociale dans le cas d'une IÉ comme Écoalimentation Plus, qui est fortement définie par sa composante technologique, il faudrait considérer les éléments suivants : c'est la légitimité d'une organisation, sa crédibilité au niveau technologique, sa force financière et sa popularité qui faciliteraient l'inclusion sociale. Cela diffère de mon hypothèse initiale, à travers laquelle je croyais qu'une adhésion forte aux principes de grandeur véhiculés par le monde civique de même qu'une intentionnalité au niveau de la conception de l'organisation et une intégration de meilleures pratiques proposées par les écrits scientifiques pouvaient permettre la concrétisation aisée et rapide de la mission sociale. Les principes de grandeur véhiculés par le monde civique demeurent importants, mais ils ne peuvent être mis en pratique avec vigueur qu'à condition que l'entreprise se soumette d'abord aux forces du monde marchand, malgré les apparences véhiculées lors de la phase d'idéation et d'incubation et celle d'accélération.

Ainsi, ce qui aurait pu concrétiser la mission sociale d'Écoalimentation Plus aurait été d'avoir une pratique très marchande, de gagner en force, puis de développer une composante communautaire par la suite. Cela ne revient pas à dire que tous les efforts mis pour pratiquer un entrepreneuriat délibérément inclusif ont été vains. Peut-être qu'Écoalimentation Plus est simplement en avance sur son temps quant à la transformation du modèle économique dominant, et que si les mouvements sociaux et civiques gagnaient en force, ce modèle pourrait devenir une composante majeure du marché. Peut-être qu'un contexte de pandémie majeure aidera les instances gouvernementales à revoir les priorités, notamment en ce qui a trait à la sécurité alimentaire... Ainsi, peut-être l'entreprise a-t-elle contribué à tracer la voie à d'autres organisations dont les caractéristiques s'en rapprochent et qui parviendront mieux qu'elle à mettre sur pied une entreprise aussi complexe.

Conclusion

Au commencement de cette recherche, l'alimentation était au cœur même de mes préoccupations. Je tentais à tout prix de trouver une manière de démocratiser les opportunités nutritionnelles de populations étant exclues des IÉ en m'affairant à comprendre pourquoi celles-ci ne sont pas attrayantes pour les groupes en étant exclus. Ma première sous-question de recherche, qui visait à comprendre pourquoi les plus démunis ne parviennent pas à profiter des services des IÉ ou ne se sentent pas interpellés par elles, a donné naissance à une recension des écrits exhaustive qui elle, à son tour, a inspiré le plan d'affaires d'une organisation que j'ai cofondée pour répondre aux besoins de la recherche. Au fil des ans, il m'est apparu clair que le problème à résoudre est beaucoup plus grand qu'une simple préoccupation de recherche visant l'adhésion d'un groupe à des habitudes alimentaires et qu'il justifiait l'ajout d'une sous-question de recherche supplémentaire ainsi que de l'emploi d'une méthodologie inusitée et très orientée sur les nécessités du terrain. La problématique en est une de société et elle dénote des inégalités structurelles. Tenter de donner accès à une meilleure alimentation aux individus désaffiliés ne reviendrait qu'à guérir un symptôme, sans pour autant s'attaquer aux causes profondes du problème, qui émane surtout, tel que démontré, des pressions imposées par le monde marchand.

C'est pour cette raison que j'ai ajouté une nouvelle sous-question de recherche : celle permettant de comprendre comment une IÉ, à l'interne, peut être inclusive socialement et offrir un espace commun favorable pour le tissage de liens entre des individus de profils différents. Cette deuxième sous-question ajoute une nouvelle perspective à la recherche : celle nécessitant pour l'IÉ d'adopter une posture autocritique et de s'approprier toutes les caractéristiques nécessaires pour permettre que les services qu'elle offre facilitent l'inclusion sociale, tout en lui permettant de se soumettre aux pressions imposées par les acteurs de l'écosystème entrepreneurial. De la même façon, j'ai jugé bon remettre en question la doxa du groupe dominant en intégrant des notions de bien moral dans la pratique de l'inclusion sociale. En effet, c'est lorsque l'organisation a la liberté de générer des profits suite à l'atteinte de sa grandeur, dans le monde marchand, qu'elle doit

démontrer sa vertu en partageant ses services auprès d'un plus large public. Le bien moral, bien qu'il soit régi par la société, et que ladite société véhicule bien souvent le capital social du groupe dominant, est en mesure de changer en fonction des époques, et il peut avoir un effet sur la doxa d'un champ. L'inclusion sociale peut donc être présentée comme une nécessité à remplir pour le bien-être de la société et l'adhésion à une cause plus grande que soi.

Cette préoccupation est importante et complexe à aborder. Ainsi, aux grands maux, les grands moyens : afin de m'attaquer à un problème de société complexe, j'ai employé une méthodologie nécessitant une immersion complète grâce à un design de recherche ambitieux favorisant un apprentissage expérientiel étant adapté à la théorie de l'intersectionnalité et de l'écoalimentation, qui constituent mes principaux champs de recherche. J'ai rédigé ma recherche sous forme d'une autoethnographie composée d'une étude de cas unique et holistique et combinée d'une seule boucle itérative de recherche-action diagnostique. Ainsi, j'ai mis sur pied une entreprise afin de mettre à l'épreuve un ensemble de postulats proposés par les écrits scientifiques. Le terrain s'est avéré extrêmement complexe et a nécessité énormément de temps, de dévouement et d'énergie. Étant donné les aspects imprévisibles et inattendus de l'entrepreneuriat, les retards, les changements de stratégie et les revirements de situation, j'ai dû, à maintes reprises, repenser puis ajuster la collecte de données.

Au fur et à mesure que le temps avançait, j'ai constaté l'importance véritable de prêter attention à la notion d'inclusion sociale non seulement en réfléchissant aux barrières à la participation aux IÉ, mais également à la manière dont les individus mettant sur pied une IÉ peuvent adopter des comportements dominants inspirés par les idéaux émanant de la vision du monde à laquelle ils adhèrent ou encore à ceux émanant du monde duquel ils se font imposer les pressions les plus fortes et nombreuses. L'adoption de ces comportements dominants survient souvent sans que l'individu en ait conscience, et ce n'est donc qu'involontairement qu'elle provoque l'exclusion. Ma recherche m'a entre autres révélé que, dans l'époque actuelle, malgré des idéaux émanant du monde civique, c'est d'abord en se soumettant aux pressions marchandes, dans son plan d'affaires, que l'IÉ a de meilleures chances de pouvoir, à terme, remplir sa mission sociale.

Contributions et limites de la recherche

Les contributions de la thèse vont bien au-delà de la réponse à la question de recherche et des résultats de l'analyse. La recherche, d'abord, démontre comment tenter de résoudre, à travers un entrepreneuriat intentionnel, une problématique sociétale importante; ensuite, elle présente une recension des écrits exhaustive pouvant intéresser les entrepreneurs désirant en apprendre plus sur l'inclusion sociale; aussi, elle met en lumière les barrières pratiques auxquelles une organisation désirant concrétiser une mission sociale fait face, et la manière pour elle de se conformer aux pressions pour mieux réaliser sa mission d'inclusion sociale; enfin, elle présente une méthodologie de travail permettant l'autonomisation de parties prenantes désireuses de prendre en charge une IÉ détenant le potentiel de solutionner la problématique présentée.

En effet, cette recherche démontre comment tenter de résoudre avec intentionnalité une problématique en sciences sociales – dans le présent cas, la disparité des opportunités nutritionnelles – à travers la mise sur pied d'une organisation. L'interaction entre une recension des écrits scientifiques en sciences humaines et sociales et l'entrepreneuriat, via la création d'une entreprise en innovation sociale dans le domaine de l'écoalimentation étant toujours en activité, est chose peu commune, et sa documentation est encore plus rare.

La recension des écrits extensive mobilisée pour nourrir le plan d'affaires et atténuer la subjectivité du choix méthodologique de l'autoethnographie apporte également une contribution de taille : si sa première portion s'applique plus particulièrement à l'univers des IÉ, plusieurs de ses parties ou des solutions qu'elle propose peuvent également être pertinentes dans d'autres contextes entrepreneuriaux à travers lesquels on souhaite pratiquer l'inclusion et la mixité sociale. Le tableau 12, dans le chapitre portant sur l'analyse, détaille les barrières théoriques à l'inclusion sociale et répond ainsi à la première sous-question de recherche. De plus, chacune des deux portions de la recension des écrits est transférable à un autre type d'organisation si le contexte spécifique de l'alimentation est mis de côté. En effet, la désaffiliation et les conséquences qu'elle entraîne sur les individus peuvent empêcher ceux-ci d'accéder à beaucoup plus de services et de biens essentiels qu'uniquement à une nourriture de qualité offerte par des IÉ. En ce

sens, il devient spécialement pertinent d'observer, pour chaque service que l'on tente d'offrir, notamment en innovation sociale, quelles peuvent être les barrières limitant l'accès à ceux-ci. La seconde portion de la recension des écrits traite beaucoup moins de questions étant spécifiques à l'alimentation : elle présente le regard que l'organisation peut porter sur elle-même ainsi que des actions étant en son pouvoir afin de faciliter l'inclusion sociale. Elle nourrit également le plan d'affaires de l'organisation ayant été mise sur pied pour mener le terrain, mais surtout d'un point de vue de culture organisationnelle.

De surcroît, la recherche révèle clairement la force des pressions de l'écosystème des affaires sur l'entrepreneur en innovation sociale et ce, malgré un entrepreneuriat intentionnel mené de la part de celui-ci, incluant la rédaction d'un plan d'affaires tenant compte des barrières théoriques à l'inclusion sociale relevés par les écrits scientifiques. Au début de la recherche, je croyais qu'il serait assez simple de mettre en pratique ces recommandations. Toutefois, les écrits scientifiques peuvent être assez statiques et ne tiennent pas compte des pressions exercées par l'écosystème entrepreneurial. Cette recherche démontre les défis étant propres à une IÉ mobilisant une technologie complexe, et désirant pratiquer, au meilleur de ses capacités, l'inclusion sociale. Les barrières pratiques sont donc encore plus fortes que les barrières théoriques en ce qui a trait aux limitations à la pratique de l'inclusion sociale.

La portion de l'analyse s'attardant aux pressions exercées sur Écoalimentation Plus et émanant des six mondes de grandeur décrits par la théorie sociale des conventions de Boltanski et Thévenot (1991) n'est pas généralisable en tous points à l'ensemble des organisations, et il s'agit là d'une limite certaine de la recherche. Toutefois, elle démontre à tout le moins une façon d'employer un cadre conceptuel solide permettant d'analyser la manière dont les pressions propres à l'entrepreneuriat augmentent le risque d'échec de l'entrepreneur, le forcent à réfléchir à nouveau à la faisabilité de son projet et à ajuster celui-ci. En constatant la longueur de chacune des portions analysées, on constate la très forte influence des pressions émanant du monde industriel, pour d'Écoalimentation Plus, à cause de l'aspect crucial que joue la technologie dans cette organisation. D'autres IÉ pourraient avoir une réalité tout autre. Le monde marchand, de manière dominante, et le monde civique sont également à l'origine de nombreuses barrières et tensions en lien avec

la concrétisation du plan d'affaires tel qu'imaginé initialement. Cette recherche présente toutefois les choix et erreurs d'entrepreneurs débutants et bien intentionnés, de même que la manière dont ceux-ci ont dû se réajuster en fonction de la réalité. Ces éléments ne sont pas vastement documentés dans les écrits scientifiques et méritent pourtant d'être connus afin de permettre à d'autres jeunes entrepreneurs idéalistes de gérer leurs attentes en matière d'innovation sociale, ou encore d'éviter les écueils présentés dans cette recherche.

L'analyse, quant à elle, a permis de révéler que l'inclusion sociale ne peut être pratiquée qu'à condition que l'organisation se soumette aux pressions exercées par l'écosystème entrepreneurial et les idéaux de grandeur du monde marchand, ce qui se révèle de plus en plus à travers le temps et les différentes étapes de croissance de l'organisation. Ce n'est qu'après l'acquisition d'une force et d'une légitimité que l'organisation pourra utiliser les outils d'autoréflexion présentés dans la deuxième portion de la recension des écrits afin de démocratiser ses services et en devenant attrayante pour la majorité des individus. Ces outils d'autoréflexion ne sont pas uniquement applicables aux IÉ; la recension des écrits et le terrain nous ont bien démontré que personne n'est à l'abri des biais cognitifs, et c'est pour cela qu'il est nécessaire pour chaque organisation de faire ses devoirs en auto-examinant ses pratiques.

La dernière contribution de la recherche est beaucoup plus pratique. Afin de bien guider Écoalimentation Plus à travers la complexité de l'inclusion sociale des individus désaffiliés, j'ai mis sur pied la méthodologie d'Écoalimentation Plus. Celle-ci s'avère utile dans le contexte précis d'un projet de ferme aquaponique, mais les thématiques aquaponiques pourraient être écartées pour être remplacées par d'autres dans un contexte de projet économique à grande échelle partageant les visées de l'inclusion sociale. La méthodologie d'Écoalimentation Plus s'inspire des indications offertes par les écrits scientifiques en ce qui a trait aux barrières à l'entrée pour les IÉ. Elle s'efforce d'être inclusive et de comprendre le contexte spécifique à chaque communauté.

Enfin, la méthodologie d'Écoalimentation Plus s'affaire, à son tour, à offrir une solution abordant la motivation profonde derrière la recherche ayant été décrite dans la problématique, c'est-à-dire à contrer les processus de désaffiliation sociale à travers la création d'une IÉ et de ses services, de manière à offrir un contexte permettant la mixité

sociale. Cependant, tel que mentionné, l'analyse a révélé qu'il peut être plus approprié de parfaire la technologie et de la populariser pour un grand public avant de l'adapter pour un contexte communautaire, car la superposition d'un contexte d'innovation sociale peut complexifier l'atteinte d'objectifs étant déjà, même sans la composante sociale, ardu à atteindre compte tenu des pressions exercées par l'écosystème entrepreneurial.

Le tableau suivant résume les contributions de la recherche et les limites de celle-ci.

Tableau 16. Contributions et limites de la recherche

Contributions de la recherche	Limites de la recherche
<ul style="list-style-type: none"> - Démonstration à travers un cas réel et toujours actif de la manière de s'affairer à résoudre une problématique sociale complexe à travers un modèle d'affaires en innovation sociale. - Présentation d'un cadre de référence permettant d'analyser la manière dont les pressions propres à l'entrepreneuriat augmentent le risque d'échec de l'entrepreneur, le forcent à réfléchir à nouveau à la faisabilité de son projet et à ajuster celui-ci. - Recension des écrits exhaustive en lien avec la pratique de l'inclusion sociale. - Constatation que l'intentionnalité scientifique derrière une pratique entrepreneuriale visant l'atteinte d'une mission sociale ne suffit pas à contrer les pressions de l'environnement organisationnel freinant l'atteinte de la mission : les propositions des écrits scientifiques sont parfois difficiles à mettre en pratique. - Constatation que l'inclusion sociale peut être pratiquée, mais après que l'organisation se soit soumise aux forces des contraintes économiques du marché et ait gagné en force. - Mise sur pied d'une méthodologie qui, si modifiée, peut être employée par un ensemble d'organisations désirant offrir des produits et services socialement inclusifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compte tenu de l'unicité de chaque entreprise, les conclusions tirées en lien avec l'analyse des données prêtant attention à chacun des mondes de grandeur ne sont pas généralisables à l'ensemble des organisations. - La composante technologique (issue du monde industriel) et le fait que la technologie soit coûteuse à produire teintent grandement les résultats de la recherche. D'autres IÉ pourraient posséder des caractéristiques autres et des services moins coûteux à offrir, et parvenir à des conclusions différentes.

Avenues de recherche futures

Cette thèse offre maintes avenues de recherche potentielles. Cependant, les plus prometteuses d'entre elles visent deux éléments principaux : d'abord, l'inclusion sociale au sein d'organisations présentant un caractère embourgeoisant à travers les biens et services qu'elles offrent; ensuite, un cadre pour la constitution d'une équipe adéquate en fonction de l'étape d'avancement d'une jeune pousse.

La composante liée à l'alimentation peut être transférable à d'autres domaines. En effet, certaines situations vécues par des individus désaffiliés touchent tant à l'alimentation qu'à

d'autres besoins de base. Avec la sensibilisation croissante de la société en ce qui a trait aux impacts néfastes de la crise environnementale et à ses origines, le nombre d'organisations offrant des biens et services adhérant aux idéaux de l'hédonisme alternatif (Soper, 2007) risque de se multiplier. Cette multiplication, à son tour, pourrait avoir pour effet d'entraîner des tensions entre ceux cherchant à consommer de manière éthique – généralement des individus éduqués et issus des classes dominantes (Turcotte, 2011) – et ceux n'ayant pas les moyens ou l'aptitude de se priver de la manière valorisée par le premier groupe afin de prouver son engagement à solutionner la crise environnementale en cours. Si l'on désire une société cohésive et un climat sain, dans un contexte de crise écologique, il pourrait être utile de chercher à mettre sur pied des organisations étant non seulement capables de tenir compte de contraintes écologiques, mais détenant également le potentiel d'offrir leurs produits et services de manière démocratique. La présente recherche assoit donc certaines bases en lien avec l'idée de la création d'un modèle d'affaires de type populaire.

La deuxième avenue de recherche émerge suite à la constatation que les besoins d'une jeune pousse diffèrent en fonction des étapes de l'évolution de celle-ci. En utilisant la théorie sociale des conventions de Boltanski et Thévenot (1991), on peut observer lesquels des mondes s'avèrent être les plus utiles à diverses étapes; de cette façon, on peut composer une équipe susceptible de mettre ses forces au service des nécessités propres à chaque étape. Les équipes initiales de jeunes pousses demeurent rarement les mêmes pendant longtemps et il y aurait lieu de mener des recherches afin de prédire ou suggérer le caractère temporaire de certaines unions entrepreneuriales et le bon agencement de celles-ci. De cette façon, au fur et à mesure de la progression de la jeune pousse, il deviendrait beaucoup plus facile de gérer le rôle changeant des membres d'une équipe.

Les individus ont de moins en moins confiance en leurs institutions sociales et politiques et croient que les entreprises ont le potentiel d'améliorer leurs pratiques et d'offrir des solutions aux problèmes de société (Deloitte, 2018). Pourtant, en tentant de manière trop délibérée de concrétiser une mission sociale en la priorisant face à toutes autres contraintes, il peut arriver que l'on nuise à celle-ci. Dans un monde où le capital social s'effrite et où la méfiance ne fait que croître entre individus de toutes origines, il est important d'offrir un milieu offrant les conditions optimales pour favoriser la création de

liens et renforcer le tissu social d'une communauté. L'entrepreneur en innovation sociale doit être patient et garder en tête que le fait d'exercer quelques compromis peut donner une force à son organisation – une force qui rendra éventuellement possible la vision initiale à condition que les idéaux de l'entrepreneur et que son souffle entrepreneurial perdurent!

J'écris ce mot de la fin alors que la COVID19 nous oblige, depuis quelques mois, à changer nos habitudes, et je ne peux m'empêcher de penser aux gens n'ayant pas un contexte de confinement aussi facile que le mien, et souffrant à travers cette situation. L'attention portée aux individus désaffiliés est plus importante que jamais, tout comme le sont les perspectives offertes par les théories de l'intersectionnalité. Aussi, j'ai mentionné l'économie politique alimentaire comme étant une manière dont le système, dans son ensemble, constituait une barrière à l'inclusion sociale. À la page 90, je mentionnais que :

« L'économie politique alimentaire démontre que les structures et les tendances du système alimentaire dictent la manière dont les aliments sont cultivés, transformés, distribués et consommés dans la société. La contingence présentée dans le modèle d'économie politique alimentaire indique que les acteurs d'un système peuvent profiter de désaccords pour redéfinir la manière dont le système alimentaire est conçu et vécu. Cela ouvre donc la porte à une nouvelle version de ce système – une version qui serait plus inclusive. »

J'ai mentionné, dans le tableau résumant l'interaction des écrits scientifiques avec les versions 1 et 2 du plan d'affaires, que les barrières systémiques sont parmi les plus difficiles à changer puisqu'elles ne dépendent pas de l'entrepreneur : celui-ci ne peut qu'en tenir compte pour tenter de les contourner. Alors que les entreprises non essentielles sont fermées depuis plusieurs semaines, Écoalimentation Plus est plus occupée que jamais et ses projets vont bon train. Un véritable réveil vient de se produire par rapport à l'importance de produire suffisamment de nourriture localement.

Malgré l'incertitude ambiante, je ne peux m'empêcher d'être optimiste : je vois se multiplier les gestes d'entraide; je constate qu'énormément de gens se questionnent sur la surconsommation et sont heureux de voir la pollution diminuer; le Conseil du Patronat du Québec s'allie avec des acteurs environnementaux et des acteurs syndicaux pour demander une relance économique plus écologique (Mayrand et coll., 2020) ; quinze

maires québécois signent une lettre ouverte demandant au gouvernement québécois une relance économique verte et solidaire (Bellavance et coll., 2020); le gouvernement du Québec offre des mesures pour favoriser la production la de biens essentiels et l'autonomie alimentaire à l'échelle locale, et il parle même de long-terme (Gagnon, 2020)... La contingence est bel et bien présente, encore nous faudra-t-il la saisir et nous souvenir de nos bonnes résolutions afin que la société post COVID19 soit tissée plus serrée et prenne un tournant plus écologique.

Bibliographie

- Ackerman-Leist, Philip (2013). Rebuilding the Foodshed - How to create local, sustainable, and secure food systems, White River Junction, Vermont, Chelsea Green, coll. A Community Resilience Guide, 321 p.
- Adams, Barbara B. (2018). Women, Minorities, and Other Extraordinary People, 1e éd., Austin, Texas, Greenleaf Book Group Press, 238 p.
- Agarwal, Rajshree, & Shah, Sonali K. (2014). Knowledge sources of entrepreneurship: Firm formation by academic, user and employee innovators. *Research Policy*, 43, 1109-1133.
- Alkon, Alison Hope (2008). « From value to values: sustainable consumption at farmers markets », *Agriculture and Human Values*, vol. 25, no 4, p. 487-498.
- Alkon, Alison Hope (2011). « Reflexivity and Environmental Justice Scholarship: A Role for Feminist Methodologies », *Organization & Environment*, vol. 24, no 2, p. 130-149.
- Alkon, Alison Hope (2013). « The Socio-Nature of Local Organic Food », *Antipode*, vol. 45, no 3, p. 663-680.
- Alkon, Alison Hope, Daniel R. Block, Kelly Moore, Catherine Gillis, Nicole DeNuccio et Noel Chavez (2013). « Foodways of the urban poor », *Geoforum*, vol. 48, p. 126-135.
- Alkon, Alison Hope et Christie Grace McCullen (2010). « Whiteness and Farmers Markets: Performances, Perpetuations... Contestations? », *Antipode*, vol. 43, no 4, p. 937-959.
- Allen, Patricia et Alice Brooke Wilson (2008). « Agrifood inequalities: Globalization and localization », *Development*, vol. 51, no 4, p. 534-540.
- Alzonzo, Bernard (2012). Définitions de la permaculture, Frelighsburg, Cours de design en permaculture.
- Amblard, Henri, Philippe Bernoux, Gilles Herreros et Yves-Frédéric Livian (1996). Les nouvelles approches sociologiques des organisations, 2e éd., Paris, Seuil, 244 p.
- Andrews, Margaret (2004). « Do local food stamp offices improve access for the working poor? », *Amber Waves*, vol. 2, no 4, p. 6.
- Apparicio, Philippe, Marie-Soleil Cloutier et Richard Shearmur (2007). « The case of Montréal's missing food deserts: Evaluation of accessibility to food supermarkets », *International Journal of Health Geographics*, vol. 6, no 4, p. 1-13.

- Apparicio, Philippe, Anne-Marie Séguin et Xavier Leloup (2007). « Modélisation spatiale de la pauvreté à Montréal : apport méthodologique de la régression géographiquement pondérée », *Le Géographe canadien*, vol. 51, no 4, p. 412-427.
- Aristote (2014). *Éthique à Nicomaque*, En ligne, Cégep de Trois-Rivières, 237 p.
- Autio, Erkki, Kenney, Martin, Mustar, Philippe, Sievel, Don, & Wright, Mike. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, 43, 1097-1108.
- Bachand, Rémi. (2014). L'intersectionnalité : dominations, exploitations, résistance et émancipation. *Politique et Sociétés*, 33(1), 3-14.
- Badina, Juliette (2006). Persévérer aux cycles supérieurs, CAPRES. Récupéré le 6 février 2019 de <http://www.capres.ca/wp-content/uploads/2014/11/2006-05-08-Pers%C3%A9v%C3%A9rer-aux-cycles-sup%C3%A9rieurs.pdf>
- Baker, Lauren E. (2004). « Tending cultural landscapes and food citizenship in Toronto's community gardens », *The Geographical Review*, vol. 94, no 3, p. 305-325.
- Baker, Lauren E. (2014). « Succès et échecs des démarches de création d'un conseil sur les politiques alimentaires à Toronto », communication présentée au L'alimentation : un enjeu municipal? *Enjeux et opportunités*, 13 mars, Montréal.
- Bauman, Antonina, & Lucy, Carol. (2019). Enhancing Entrepreneurial Education: Developing Competency for Success. *The International Journal of Management Education*, article en cours de publication.
- Beagan, Brenda L. et Gwen E. Chapman (2012). « Constructing 'Healthy Eating'/Constructing Self », dans Mustafa Koç, Jennifer Sumner et Anthony Winson (dir.), *Critical Perspectives in Food Studies*, Don Mills, Ontario, Oxford University Press, p. 136-151.
- Bellavance, André, Caryl Green, Charles Breton, Geneviève Dubois, Jérôme Landry, Kathy Poulin, et al. (2020). *Sortir ensemble de la crise plus forts, plus solidaires et plus verts*, La Presse. Récupéré le 4 juin 2020 de <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2020-06-04/sortir-ensemble-de-la-crise-plus-forts-plus-solidaires-et-plus-verts>
- Ben Ayed, Choukri (2016). « Les acteurs locaux aux prises avec l'injonction paradoxale de la mixité sociale à l'école », *Espaces et sociétés*, vol. 3, no 166, p. 15-30.
- Bengtsson, Mariette. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8-14.
- Benhenda, Asma (2011). « Une comparaison internationale des politiques de mixité sociale », *La Découverte*, vol. 9, p. 258-260.

Bennett, M.J. (1993). « Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity », dans R.M. Paige (dir.), *Education for the Intercultural Experience*, Yarmouth, Intercultural Press.

Berlin, Isaiah (1969). *Two Concepts of Liberty*, Oxford, England, Oxford University Press, coll. *Four Essays on Liberty*.

Bertrand, Lise, François Thérien, Sophie Goudreau et Michel Fournier (2013). Étude sur l'accès aux aliments santé à Montréal - six ans après la première étude, mêmes disparités?, Montréal, *Direction de santé publique et Agence de la Santé et des Services sociaux de Montréal*, 62 p.

Bhattacharya, C.B. et Sankar Sen (2004). « Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives », *California Management Review*, vol. 47, no 1, p. 9-24.

Block, Daniel R., Noel Chavez, Erika Allen et Dinah Ramirez (2012). « Food sovereignty, urban food access, and food activism: contemplating the connections through examples from Chicago », *Agricultural and Human Values*, vol. 29, p. 203-215.

Boltanski, Luc et Laurent Thévenot (1991). *De la justification - Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, coll. NRF Essais, 496 p.

Bonnewitz, Patrice (2009). *Pierre Bourdieu - Vie, oeuvres, concepts*, Paris, Ellipses Éditions Marketing S.A., coll. *Les grands théoriciens - Sciences humaines*, 128 p.

Bonny, Yves (2007). *Sociologie du temps présent*, Paris, coll. Collection u.

Bosma, N., Acs, Z., Autio, E., Coduras, A., Levie, J., (2009). « Global Entrepreneurship Monitor 2008 Executive Report », Londres, GERA, 65 p.

Bouchard, Marie, Jean-Marc Fontan, Éline Lachance et Laurent Fraisse (2003). « L'évaluation de l'économie sociale, quelques enjeux de conceptualisation et de méthodologie », *Collection Internationale*, vol. IN0301, 52 p..

Bouchard, Marie J. (2011). « L'innovation sociale en économie sociale », dans Marie J. Bouchard (dir.), *L'économie sociale, vecteur d'innovation*, Fontan, Jean-Marc éd, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. *Collection Innovation sociale*, p. 1-20.

Boufooy-Bastick, Béatrice (2004). « Auto-interviewing, auto-ethnography and critical incident methodology for eliciting a self-conceptualised worldview », *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: QQualitative Social Reserach*, vol. 5, no 1, Art. 37.

Bourdieu, Pierre (1979). *La distinction : critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit, 670 p.

Bourdieu, Pierre (1997). *Méditations pascalienues*, Paris, Éditions du Seuil, coll. *Liber*, 322 p.

Brady, Jennifer, Jacqui Gingras et Elaine Power (2012). « Still Hungry: A Feminist Perspective on Food, Foodwork, the Body, and Food Studies », dans Mustafa Koç, Jennifer Sumner et Anthony Winson (dir.), *Critical Perspectives in Food Studies*, Don Mills, Ontario, Oxford University Press, p. 122-135.

Brougère, Gilles (2012). « Le jeu peut-il être sérieux? Revisiter Jouer/Apprendre en temps de *serious game* », *Australian Journal of French Studies*, vol. 49, p. 117-129.

Bureau de la politique et de la promotion de la nutrition, Direction générale des produits de santé et des aliments (2007). Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes, cycle 2.2, Nutrition. Sécurité alimentaire liée au revenu dans les ménages canadiens, Ottawa, Santé Canada, 134 p.

Butz, David et Kathryn Besio (2009). « Autoethnography », *Geography Compass*, vol. 3, no 5, p. 1660-1674.

Came, Heather et Griffith, Derek. (2018). Tackling racism as a « wicked » public health problem: Enabling allies in anti-racism praxis. *Social Science & Medecine*, vol. 199, p. 181-188.

Campesina, La Via (2008). « La Souveraineté alimentaire pour l'Afrique : un défi à portée de main », communication présentée au Forum Mondial pour la Souveraineté Alimentaire, 27 février 2007, Nyéléni, Mali.

Carr, Wilfred et Stephen Kemmis (1986). *Becoming critical: education, knowledge, and action research* Abingdon, Royaume-Uni, Deakin University Press.

Castel, Robert (1994). « La dynamique des processus de marginalisation : de la vulnérabilité à la désaffiliation », *Marginalité et exclusion sociales*, vol. 22, p. 11-27.

Castel, Robert (1995). « Les pièges de l'exclusion », *Lien social et Politiques*, vol. 34, p. 13-21.

Centraide (2010). *La stratégie 2010-2015 de Centraide du Grand Montréal pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale*, Montréal, Centraide du Grand Montréal, 21 p.

Champagne, Christine, Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein (2011). « Sécurité alimentaire et insertion socioprofessionnelle : la Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve », dans Juan-Luis Klein et Christine Champagne (dir.), *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, coll. Collection Innovation Sociale.

Chang, Heewon et Wendy Bilgen (2020). « Autoethnography in leadership studies - past, present, and future », *Journal of Autoethnography*, vol. 1, no 1, p. 93-98.

Chauviré, Christiane et Olivier Fontaine (2003). *Le vocabulaire de Bourdieu*, Paris, Ellipses, coll. Le vocabulaire de... 80 p.

- Chen, Xiang et Xining Yang (2014). « Does food environment influence food choices? A geographical analysis through "tweet" », *Journal of Applied Geography*, vol. 51, p. 82-89.
- Chevallier, Stéphane et Christiane Chauviré (2010). Dictionnaire Bourdieu, Paris, Ellipses, coll. Dictionnaire, 188 p.
- Chung, W. T., W. T. Gallo, N. Giunta, M. E. Canavan, N. S. Parikh et M. C. Fahs (2012). « Linking neighborhood characteristics to food insecurity in older adults: the role of perceived safety, social cohesion, and walkability », *Journal of Urban Health*, vol. 89, no 3, p. 407-418.
- Cloutier, Charlotte et Ann Langley (2007). « Competing rationalities: a theoretical and methodological framework », communication présentée au Competing Rationalities in Organizations, *Academy of Management*, Philadelphie.
- Collin, Chantal et Hilary Jensen (2009). A Statistical Profile of Poverty in Canada, Ottawa, Bibliothèque du Parlement.
- Colomb, Emmanuel (2008). Premières Nations : essai d'une approche holistique en éducation supérieure : entre compréhension et réussite, Québec, Presses de l'Université du Québec, 116 p.
- Cooley, Erin (2019). The Disturbing Thing I Learned Studying White Privilege and Liberals, Vice. Récupéré le 30 mai 2019 de https://www.vice.com/en_us/article/neaqxq/the-disturbing-thing-i-learned-studying-white-privilege-and-liberals
- Coveney, John et Lisel A. O'Dwyer (2009). « Effects of mobility and location on food access », *Health & Place*, vol. 15, p. 45-55.
- Crawford, R. (1980). « Healthism and the Medicalization of Everyday Life », *The International Journal of Health Services*, vol. 10, no 3, p. 365-388.
- Cummins, Steven et Sally Macintyre (2002). « "Food deserts" - evidence and assumption in health policy making », *British Medical Journal*, vol. 325, p. 436-438.
- Cummins, Steven et Sally Macintyre (2002). « A systematic study of an urban foodscape: The price and availability of food in Greater Glasgow », *Urban Studies*, vol. 39, no 11, p. 2115-2130.
- Dassonneville, Ruth (2018). « La montée du populisme est-elle réelle? », dans Les professeurs de sciences politiques de l'Université de Montréal (dir.), La politique en questions, vol 2, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 264 pages.
- Davies, Julie, Frances McGregor et Mark Horan (2019). « Autoethnography and the doctorate in business administration: Personal, practical and scholarly impacts », *The International Journal of Management Education*, vol. 17, no 2, p. 201-213.

- Demorgon, J. et M. Molz (1996). « Bedigungen und Auswirkungen der Analyse von Kultur(en) und interkulturellen Interaktionen », dans A. Thomas (dir.), *Psychologie interkulturellen Handelns*, Göttingen Hogrefe, Verlag für Psychologie.
- DiAngelo, Robin (2018). *White fragility - why it's so hard for white people to talk about racism*, Boston, Beacon Press.
- DiMaggio, Paul et Filiz Garip (2012). « Network Effects and Social Inequality », *Annual Review of Sociology*, vol. 38, no 2012, p. 93-118.
- DiMaggio, Paul J. et Walter W. Powell (1983). « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, no 2, p. 147-160.
- Dreyfus, Hubert L. et Stuart E. Dreyfus (2004). « The Ethical Implications of the Five-Stage Skill-Acquisition Model », *Bulletin of Science, Technology & Society*, vol. 24, no 3, p. 251-264.
- Durkheim, Émile (1974 [1906]). *Détermination du fait moral*, Paris, PUF, coll. Sociologie et philosophie.
- Dunn, Tasha R. et Benjamin Myers (2020). « Contemporary autoethnography is digital autoethnography », *Journal of Autoethnography*, vol. 1, no 1, p. 43-59.
- Dy, Angela, & Agwunobi, Adaku Jennifer. (2019). Intersectionality and mixed methods for social context in entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(8), 1727-1747.
- Eliasoph, Nina (2009). « Top-down civic projects are not grassroot associations: how the differences matter in everyday life », *Voluntas*, vol. 20, p. 291-308.
- Evenson, R. E. et D. Gollin (2003). « Assessing the Impact of the Green Revolution, 1960 to 2000 », *Science*, vol. 300, no 5620, p. 758-762.
- Fine, Ben (1994). « Towards a Political Economy of Food », *Review of International Political Economy*, vol. 1, no 3, p. 519-549.
- Fontaine, Laurence (2014). *Le marché. Histoire et usages d'une conquête sociale.*, Édition électronique éd., Paris, nrf, coll. *Histoire et sciences sociales*, 418 p.
- Forbes, TehQuin D. et Koji Ueno (2020). « Post-gay, political, and pieced together: Queer expectations of straight allies », *Interpersonal Relationships and Social Networks Formation*, vol. 63, no 1, p. 159-176.
- Friedman, Milton (2002). *Capitalism and Freedom: Fortieth Anniversary Edition*, Chicago, University of Chicago Press.

Friedmann, Harriet (2012). « Changing Food Systems from Top to Bottom: Political Economy and Social Movements Perspectives », dans Mustafa Koç, Jennifer Sumner et Anthony Winson (dir.), *Critical Perspectives in Food Studies*, Don Mills, Ontario, Oxford University Press, p. 12-32.

Frongillo, Edward A., Pascale Valois et Wendy S. Wolfe (2003). « Using a Concurrent Events Approach to Understand Social Support and Food Insecurity Among Elders », *Family Economics and Nutrition Review*, vol. 15, no 1, p. 25-32.

Gagnon, Marc-André (2020). *Vers un québec plus autonome*, Journal de Québec. Récupéré le 3 avril 2020 de <https://www.journaldequebec.com/2020/04/03/vers-un-quebec-plus-autonome>

Gagnon, Yves-Chantal (2005). « L'étude de cas comme méthode de recherche », Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec.

Gagnon-Hamelin, Marie-Philippe (2013). « Le Québec est mauvais pour la santé », *Le Courrier du Sud*, vol. 13 août.

Garriga, E. et D. Melé (2004). « Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory », *Journal of Business Ethics*, vol. 53, p. 51-71.

Garud, Rhagu, Arun Kumaraswamy et Peter Karnøe (2010). « Path dependence or path creation? », *Journal of Management Studies*, vol. 47, no 4, p. 760-774.

Garud, Rhagu, Joel Gehman et Antonio Paco Giuliani (2014). « Contextualizing entrepreneurial innovation: A narrative perspective », *Research Policy*, vol. 43, p. 1177-1188.

Giddens, Anthony (1994). *Les Conséquences de la Modernité*, Paris, Éditions l'Harmattan, coll. Théorie sociale contemporaine.

Gillies, R. M. (1993). « Action Research for School Counselors », *School Counselor*, vol. 41, no 2, p. 69-72.

Girard, Alain et Pierre Sercia (2009). « De la tajine à la poutine : le cas de l'alimentation de jeunes Maghrébins nés au Québec et de leurs parents », *Diversité urbaine*, vol. 9, no 2, p. 73-98.

Gladwell, Malcolm (2000). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, 1e éd., États-Unis, Little Brown, 304 p.

Gond, Jean-Pascal et Jacques Igalens (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, PUF, coll. Que Sais-Je?, 128 p.

Gond, Jean-Pascal, G. Palazzo et K. Basu (2009). « Reconsidering instrumental corporate social responsibility through the Mafia metaphor », *Business Ethics Quarterly*, vol. 19, no 1, p. 57-85.

Goodman, Mike, Damian Maye et Lewis Holloway (2010). « Ethical Foodscapes? Premises, Promises and Possibilities », *Environment and Planning*, vol. 42, no 8, p. 1782-1796.

Gould, Kenneth A. et Tammy L. Lewis (2018). « From Green Gentrification to Resilience Gentrification: An Example from Brooklyn », *City & Community*, vol. 17, no 1, p. 12-15.

Guthman, Julie (2008). « Bringing good food to others: investigating the subjects of alternative food practice », *Cultural Geographies*, vol. 15, no 4, p. 431-447.

Guthman, Julie (2011). *Weighing In*, vol. 32, Berkeley et Los Angeles, Californie, University of California Press, coll. California Studies in Food and Agriculture, 248 p.

Guthman, Julie et Mélanie DuPuis (2006). « Embodying Neoliberalism: Economy, Culture and the Politics of Fat », *Environment and Planning D: Society and Space*, vol. 24, p. 427-448.

Hamm, Michael W. et Anne C. Bellows (2003). « Community Food Security and Nutrition Educators », *Journal of Nutrition and Education Behavior*, vol. 35, no 1, p. 37-43.

Harper, Breeze (2011). « Vegans of Color, Racialized Embodiment, and Problematics of the "Exotic" », dans Alison Hope Alkon et Julian Agyeman (dir.), *Cultivating Food Justice*, Iree éd, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press, coll. Food, Health, and the Environment, p. 223-238.

Harper, Breeze (2011). « Phenomenology of Race and Whiteness: Knowing, Feeling, and Experiencing the Vegan 'Exotic' », dans Alison Hope Alkon et Julian Agyeman (dir.), *Cultivation Food Justice: Race, Class and Sustainability*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, p. 221-238.

Heath, Ben (2018). *Choiceology*, Charles Schwab, coll. Episode 2.

Holman, D., Pavlica, K. et Thorpe, R. (1997). « Rethinking Kolb's theory of experiential learning in management education: The contribution of social constructionism and activity theory. » *Management Learning*, vol. 28, no 2, p. 135-148.

Holmgren, David (2002). *Permaculture Principles & Pathways Beyond Sustainability*, Toronto, Nimbus, 286 p.

Huang, Jin, Baorong Guo et Youngmi Kim (2010). « Food insecurity and disability: Do economic resources matter? », *Social Science Research*, vol. 39, no 1, p. 111-124.

Hugues, Sherick, Julie L. Pennington et Sara Makris (2012). « Translating autoethnography across the aera standards: Toward understanding autoethnographic scholarship as empirical research », *Educational Researcher*, vol. 41, no 6, p. 209-219.

Illich, Ivan (1973). *La convivialité*, Paris, Seuil, coll. Essais, 160 p.

- Jensen, Michael C. (2001). « Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 14, no 3, p. 8-21.
- Jones, Hannah, Sarah Neal, Giles Mohan, Kieran Connell, Allan Cochrane et Katy Bennett (2015). « Urban multicultural and everyday encounters in semi-public, franchised cafe spaces », *The Sociological Review*, vol. 63, p. 644-661.
- Jones, P. et R. Bhatia (2011). « Supporting equitable food systems through food assistance at farmers' markets », *American Journal of Public Health*, vol. 101, no 5, p. 781-783.
- Kerton, Sarah et A. John Sinclair (2009). « Buying local organic food: a pathway to transformative learning », *Agriculture and Human Values*, vol. 27, no 4, p. 401-413.
- Koenig, Gérard (1997). « Pour une conception infirmationniste de la recherche-action diagnostique », *Management International*, vol. 2, no 1, p. 27-35.
- Krogerus, Mikael et Roman Tschäppeler (2012). *Le livre des décisions* Paris, Éditions Leduc, coll. À contre-courant, 176 p.
- Kuhn, Thomas (1972). *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion.
- Kunkel, Mary Elizabeth, Barbara Luccia Fada et Archie C. Moore (2003). « Evaluation of the South Carolina Seniors Farmers' Market Nutrition Education Program », *Journal of the American Dietetic Association*, vol. 103, no 7, p. 880-884.
- La Maisonnette des Parents (2020). *Mission et valeurs*. Récupéré le 15 mai 2020 de <http://www.maisonnettedesparents.org/mission/>
- Lang, Tim (2013). *Going Public: Food Campaigns During the 1980s and Early 1990s*, London, Routledge, coll. Nutrition in Britain: Science, Scientists and Politics in the Twentieth Century, 23 p.
- Larsen, K. et J. Gilliland (2009). « A farmers' market in a food desert: Evaluating impacts on the price and availability of healthy food », *Health Place*, vol. 15, no 4, p. 1158-1162.
- Leal-Rodríguez, Antonio L., & Albort-Morant, Gema. (2019). Promoting innovative experiential learning practices to improve academic performance: Empirical evidence from a Spanish Business School. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4, 97-103.
- LeBesco, Kathleen (2011). « Neoliberalism, Public Health, and the Moral Perils of Fatness », *Critical Public Health*, vol. 21, no 2, p. 153-164.
- Lee, Jung Sun et Edward A. Frongillo (2001). « Nutritional and Health Consequences Are Associated with Food Insecurity among U.S. Elderly Persons », *The Journal of Nutrition*, vol. 131, no 5, p. 1503-1509.
- Lelévrier, Christine (2013). « Au nom de la mixité sociale - Les effets paradoxaux des politiques de rénovation urbaine », *Savoir/Agir*, vol. 24, no 2, p. 11-17.

- Lertsakthanakun, Jasseda, Natcha Thawesaengskulthai et Chaipong Pongpanich (2012). « Servitization Decision-Making Framework for Thai Manufacturing Companies », *International Journal of Business and Management*, vol. 7, no 12, p. 147-158.
- Levkoe, Charles Z. (2006). « Learning democracy through food justice movement », *Agriculture and Human Values*, vol. 23, p. 89-98.
- Leyden, Dennis P., Albert N. Link et Donald S. Siegel (2014). « A theoretical analysis of the role of social networks in entrepreneurship », *Research Policy*, vol. 43, p. 1157-1163.
- Longtin, David (2010). *Revue de la littérature : La recherche-action participative, le croisement des savoirs et des pratiques et les incubateurs technologiques de coopératives populaires*, no Collection Études Théoriques, Montréal, CRISES, 80 p.
- Luo, Xuemlng et C. B. Bhattacharya (2006). « Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value », *Journal of Marketing*, vol. 70, no 4, p. 1-18.
- Maignan, Isabelle et O. C. Ferrell (2001). « Corporate Citizenship as a Marketing Instrument: Concepts, Evidence, and Research Directions », *European Journal of Marketing*, vol. 35, no 3-4, p. 457-484.
- Maignan, Isabelle et O. C. Ferrell (2003). « Nature of Corporate Responsibilities: Perspectives From American, French, and German Consumers », *Journal of Business Research*, vol. 56, no 1, p. 55-67.
- Maignan, Isabelle et O. C. Ferrell (2004). « Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, no 1, p. 3-19.
- Mayrand, Karel, Yves-Thomas Dorval, Denis Bolduc, Béatrice Alain, Christian Savard, Sarah Houde, et al. (2020). *Contributions en vue de compléter les mesures de soutien et de relance dans le contexte de la crise de la covid-19*. Récupéré le 15 avril 2020 de http://copticom.ca/wp-content/uploads/2020/04/COVID-19-Lettre-PM-et-Mesures-de-soutien-et-de-relance_FINAL.pdf
- McClelland, Jacquelyn W., K. S. U. Jayaratne et Carolyn L. Bird (2013). « Nutrition Education Brings Behavior and Knowledge Change in Limited-Resource Older Adults », *Journal of Extension*, vol. 51, no 2, p. 12.
- McCullum, Christine, David Pelletier, Donald Barr et Jennifer Wilkins (2003). « Agenda Setting within a Community-Based Food Security Planning Process: The Influence of Power », *Journal of Nutrition Education and Behavior*, vol. 35, no 4, p. 189 - 199.
- McWilliams, Abigail, Donald S. Siegel et Patrick M. Wright (2006). « Corporate Social Responsibility: Strategic Implications* », *Journal of Management Studies*, vol. 43, no 1, p. 1-18.

McWilliams, James E. (2010). *Just Food: Where Locavores Get It Wrong and How We Can Truly Eat Responsibly*, New York, Back Bay Book, 288 p.

Meyer, John W. et Brian Rowan (1977). « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, no 2, p. 340-363.

Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation (2013). *Politique de Souveraineté Alimentaire*, Gouvernement du Québec.

Mojtahedi, M. C., P. Boblick, J. H. Rimmer, J. L. Rowland, R. A. Jones et C. L. Braunschweig (2008). « Environmental barriers to and availability of healthy foods for people with mobility disabilities living in urban and suburban neighborhoods » *Comparative Study*.

Morewedge, Carey K. et Colleen E. Giblin (2015). « Explanations of the endowment effect: An integrative review », *Trends in Cognitive Sciences*, vol. 19, no 6, p. 339-348.

Mos, P. Lendeert et Casey P. Boodt (1991). « Friendship and Play: an Evolutionary-Developmental View », *Theory and Psychology*, vol. 1, no 1, p. 132-144.

Mudde, Cas (2004). « The Populist Zeitgeist », *Government and Opposition*, vol. 39, no 4, p. 541-563.

Nathalie McSween, Nathalie, Solange Van Kemenade et Émile Perreault (2017). *Carte communautaire de la faim 2015-2017, Rapport synthèse.*, Outaouais, TCFDSO.

Neal, Sarah, Katy Bennett, Hannah Jones, Allan Cochrane et Giles Mohan (2015). «Multiculture and Public Parks: Researching Super-diversity and Attachment in Public Green Space », *Population, Space and Place*, vol. 21, p. 461-475.

Nollet, Émilie (2014). « Le casse-tête de la lutte contre l'exclusion sociale dans les marchés publics », communication présentée au 5ème Colloque annuel des étudiant-e-s de cycles supérieurs du CRISES, 31 mars et 1er avril 2014, HEC Montréal.

Norton, Michael I., Daniel Mochon et Dan Ariely (2011). *The "ikea effect": When labor leads to love* Harbard Business School. Récupéré le 22 mai 2020 de <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-091.pdf>

Nussbaum, E. Michael (2002). « How Introverts versus Extroverts Approach Small-Group Argumentative Discussions », *The Elementary School Journal*, vol. 102, no 3, p. 183-197.

Nussbaum, Martha (2012). *Capabilités : comment créer les conditions d'un monde plus juste*, Paris, Climats, 296 p.

- Nussbaum, Martha (2016). *Anger and Forgiveness: Resentment, Generosity, Justice*, New York, Oxford University Press, 344 p.
- Nussbaum, Martha (2018). *The Monarchy of Fear: A Philosopher Looks at Our Political Crisis*, Première éd., New York, Simon & Schuster, 272 p.
- OFAO, FIDA, OMS, PAM et UNICEF (2018). *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2018. Renforcer la résilience face aux changements climatiques pour la sécurité alimentaire et la nutrition*, Rome, 218 p.
- Ogunyemi, Kemi (2015). « Teaching Ethics Across the Management Curriculum », dans Kemi Ogunyemi (dir.), *Teaching Ethics Across the Management Curriculum - A Handbook for International Faculty*, New York, Business Expert Press, p. 1-14.
- Organisation, World Water (2019). *Water Conflict Chronology*, Pacific Institute. Récupéré le 19 janvier 2020 de <https://www.worldwater.org/water-conflict/>
- Osterwalkder, A. et Y. Pigneur (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.*, John Wiley & Sons.
- Patel, Neil (2015). 90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10% Forbes. Récupéré le 15 janvier 2020 de <https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#7bf187606679>
- Patton, Micheal Quinn (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 3e édition, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications, 598 p.
- Paxton, Pamela (2002). « Social Capital and Democracy: An Interdependent Relationship », *American Sociological Review*, vol. 67, no 2, p. 254-277.
- Pease, C.R. et G. J. Lewis (2016). « Why such a hostile world? Personality's relation to a hostile attribution bias », *Personality and Individual Differences*, vol. 101, p. 504.
- Peck, Jamie et Adam Tickell (2002). « Neoliberalizing Space », *Antipode*, vol. 34, no 3, p. 380-404.
- Plamondon, Guillaume, Anne-Marie Legault et Pauline Bissardon (2013). *Réduire la dépendance du secteur agricole québécois aux énergies fossiles*, Montréal, 93 p.
- Plowman, Penelope J. (2016). « Participatory methodologies for intersectional research in organisations », *Journal of Organizational Ethnography*, vol. 5, no 1, p. 28-43.
- Porter, Michael et Mark Kramer (2003). « The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy », *Harvard business review*, vol. 80, p. 56-68, 133.

Porter, Michael et Mark Kramer (2007). « Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », *Harvard Business Review*, vol. 84, no 12, p. 78-92.

Prins, Baukje (2006). « Narrative accounts of origins: A blind spot in the intersectional approach? », *European Journal of Women's Studies*, vol. 13, no 3, p. 277-290.

Putnam, Robert D. (1995). « Bowling Alone: America's Declining Social Capital », *Journal of Democracy*, vol. 6, no 1, p. 65-78.

Pyle, Nathan W. (2020). *Sans-titre*. Récupéré le 19 mai 2020 de <https://www.facebook.com/nathanwpyle2/photos/a.1377156059035720/2938234152927895/?type=3&theater>.

Québec, Banques alimentaires (2014). Bilan-Faim Québec 2014, Banques alimentaires Canada. Récupéré le 17 janvier 2015 de <http://www.banquesalimentaires.org/flextop/upload/pdf/c56b9d6eb57815aba1d18489466ea3fc.pdf>

Racine, E. F., A. Smith Vaughn et S. B. Laditka (2010). « Farmers' market use among African-American women participating in the Special Supplemental Nutrition Program for Women, Infants, and Children » [Research Support, Non-U.S. Government], *Journal of American Diet Association*, vol. 110, no 3, p. 441-446.

Radimer, K.L., C.M. Olson et C.C. Campbell (1990). « Development of indicators to assess hunger », *Journal of Nutrition*, vol. 120 Suppl., no 11, p. 1544-1548.

Radimer, K.L., C.M. Olson, J.C. Greene, C.C. Campbell et J.P. Habicht (1992). « Understanding hunger and developing indicators to assess it in women and children », *Journal of Nutrition Education*, vol. 24, no Suppl., p. 36-45.

Radio-Canada (2018). ALENA : catastrophe évitée pour le secteur automobile de l'Ontario, Radio-Canada. Récupéré le 1 octobre 2018 de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1127182/alena-usmca-automobile-lait-reactions-unifor-doug-ford>

Research Support, N.I.H., Extramural], *Archives of Physical Medical Rehabilitation*, vol. 89, no 11, p. 2174-2179.

Reason, Peter et Hilary Bradbury (2008). *The SAGE handbook of action research : participative inquiry and practice*, 2^e éd., Los Angeles, Calif. ; London.

Régnier, Faustine (2009). « Obésité, goûts et consommation - Intégration des normes d'alimentation et appartenance sociale », *Revue française de sociologie*, vol. 50, no 4, p. 747-773.

Resweber, Jean-Paul (1995). *La recherche action*, Paris, PUF, coll. Que sais-je?, 128 p.

- Roane, Kit; Ayres, B. Drummond Jr (2013). The Battle for Busing. <https://www.retroreport.org/video/the-battle-for-busing/>
- Rogers, Everett (2003). *The Diffusion of Innovations*, 5e éd., New York, The Free Press.
- Rooduijn, Matthijs (2014). « The Nucleus of Populism: in search of the lowest common denominator », *Government and Opposition*, vol. 49, no 4, p. 573-599.
- Rouleau, Linda (2007). *Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 270 p.
- Sanford, Carol (2011). *The Responsible Business: Reimagining Sustainability and Success*, San Francisco, Jossey-Bass, coll. A Wiley Imprint.
- Sauvé, Lucie, Nayla Naoufal et Eva Auzou (2013). *Pour une écoalimentation : 10 belles histoires*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 214 p.
- Schelling, Thomas C. (1971). « Dynamic Models of Segregation », *Journal of Mathematical Sociology*, vol. 1, p. 143-186.
- Schmit, T. M. et M. I. Gómez (2011). « Developing viable farmers markets in rural communities: An investigation of vendor performance using objective and subjective valuations », *Food Policy*, vol. 36, no 2, p. 119-127.
- Schuler, Douglas A. et Margaret Cording (2006). « A Corporate Social Performance–Corporate Financial Performance Behavioral Model for Consumers », *Academy of Management Review*, vol. 31, no 3, p. 540-558.
- Scrinis, G. (2008). « On the Ideology of Nutritionism », *Gatronomica*, vol. 8, no 1, p. 39-48.
- Selznick, Philip (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*, 3e éd., Evanston, Row, Peterson, 162 p.
- Seow, Poh-Sun, Pan, Gary, & Koh, Grace. (2019). Examining an experiential learning approach to prepare students for the volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) work environment. *The International Journal of Management Education*, 16, 62-76.
- Sercia, Pierre et Alain Girard (2009). « Migrer et manger dans un espace social alimentaire transculturel », *Cuizine: The Journal of Canadian Food Cultures*, vol. 2, no 1, p. 0.
- Serreau, Coline (réal.) (2010). *Solutions locales pour un désordre global*, France, Eniloc Cinema, Colibris, Studio 37, Montparnasse Productions et Kino Factory (prod.).
- Sharifi, Nasibeh, Mahrokh Dolatian, Zohreh Mahmoodi, Fatemeh Mohammadi Nasr Abadi et Yadolah Mehrabi (2017). « The Relationship between Social Support and Food

Insecurity in Pregnant Women: A Cross-sectional Study », *Journal of Clinical & Diagnostic Research*, vol. 11, no 11, p. 1-6.

Slocum, Rachel (2006). « Anti-racist Practice and the Work of Community Food Organizations », *Antipode*, vol. 38, no 2, p. 327-349.

Soave, Robby (2019). Liberals Who Learned About White Privilege Became Less Sympathetic to Poor Whites, Reason: free minds and free markets. Récupéré le 30 mai 2019 de https://reason.com/2019/05/29/white-privilege-study-sympathetic-black-people/?fbclid=IwAR1Oz8k4bhEqJx2lBk0QsOv31hjtYINB-I4R1oFHBZAE4z8kBk_bINJYDI8

Sobal, Jeffery et Carole A. Bisogni (2009). « Construction Food Choice Decisions », *Annals of Behavioral Medicine*, vol. 38, no Suppl. 1, p. 37-46.

Soper, Kate (2007). « Rethinking the 'Good Life': The Citizenship Dimension of Consumer Disaffection with Consumerism », *Journal of Consumer Culture*, vol. 7, no 2, p. 205-229.

Steinmetz-Wood, M., R. Wasfi, G. Parker, L. Bornstein, J. Caron et Y. Kestens (2017). « Is gentrification all bad? Positive association between gentrification and individual's perceived neighborhood collective efficacy in Montreal, Canada », *International Journal of Health Geography*, vol. 16, no 1, p. 24.

Strobel, Pierre (1996). « From poverty to exclusion: a wage-earning society or a society of human rights? », *International Social Science Journal*, vol. 148, p. 173-189.

Suschnigg, Carole (2012). « Food Security? Some Contradictions Associated with Corporate Donations to Canada's Food Banks », dans Mustafa Koç, Jennifer Summer et Anthony Winson (dir.), *Critical Perspectives in Food Studies*, Don Mills, Ontario, Oxford University Press, p. 402.

Tait, Christopher, M. R. L'Abbé, P. M. Smith et L. C. Roselia (2018). « The association between food insecurity and incident type 2 diabetes in Canada: A population-based cohort study », *PLoS ONE*, vol. 13.

Talpin, Julien (2006). « Jouer les bons citoyens : les effets contrastés de l'engagement au sein de dispositifs participatifs », *Politix*, vol. 79, no 75, p. 13-31.

Theillier, Damien (2013). Deux conceptions de la liberté, par Isaiah Berlin, liberaux.org. Philosophie. Récupéré le 15 mai 2018 de <http://www.contrepoints.org/2013/12/11/149440-deux-conceptions-de-la-liberte-par-isaiah-berlin>

Tolbert, Pamela S. et Lynn G. Zucker (1996). « The Institutionalization of Institutional Theory », dans Clegg, C. S. et W. Nord (dir.), *Handbook of organization studies*, London, SAGE, p. 175-190.

Turcotte, Martin (2011). *La Consommation Éthique*, Statistiques Canada. Récupéré le 13 février 2012 de <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2011001/article/11399-fr>

Van Campenhoudt, Luc et Raymond Quivy (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4e^e éd., France, Dunod.

Vozoris, Nicholas T. et Valerie S. Tarasuk (2003). « Household Food Insufficiency Is Associated with Poorer Health », *The Journal of Nutrition*, vol. 133, no 1, p. 120-126.

Warhurst, Pamela et Joanna Dobson (2014). *Incredible! Plan Veg Grow a Revolution - The Story of Incredible Edible Todmorden, Kibworth Beauchamp, Royaume-Uni, Matador*, 310 p.

Watts, D. C. H., B. Ilbery et D. Maye (2005). « Making reconnections in agro-food geography: alternative systems of food provision », *Progress in Human Geography*, vol. 29, no 1, p. 22-40.

We Love GMOs and Vaccines (2020). *The only people that are afraid of food are those that can afford it*, Facebook. Récupéré le 6 mai 2020 de <https://www.facebook.com/welovegv/photos/a.1426021914334526/2565093350427371/?type=3&theater>

Weiss, Jeff, Aram Donigian et Jonathan Hugues (2018). « Extreme negotiations », dans *Harvard Business Review* (dir.), *On Mental Toughness*, États-Unis, Harvard Business School Publishing Corporation, p. 107-123.

Williams, Jannine et Nicola Patterson (2019). « New directions for entrepreneurship through a gender and disability lens », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 25, no 8, p. 1706-1726.

Whitton, Nicola (2010). « Game Engagement Theory and Adult Learning », *Simulation & Gaming*, vol. 42, no 5, p. 596-609.

Winter, Michael (2003). « Geographies of food: agro-food geographies - making reconnections », *Progress in Human Geography*, vol. 27, no 4, p. 505-523.

Woltil, Jennifer (2012). « The Impact of Emotional Social Support on Elders' Food Security », *Sociation Today*, vol. 10, no 2.

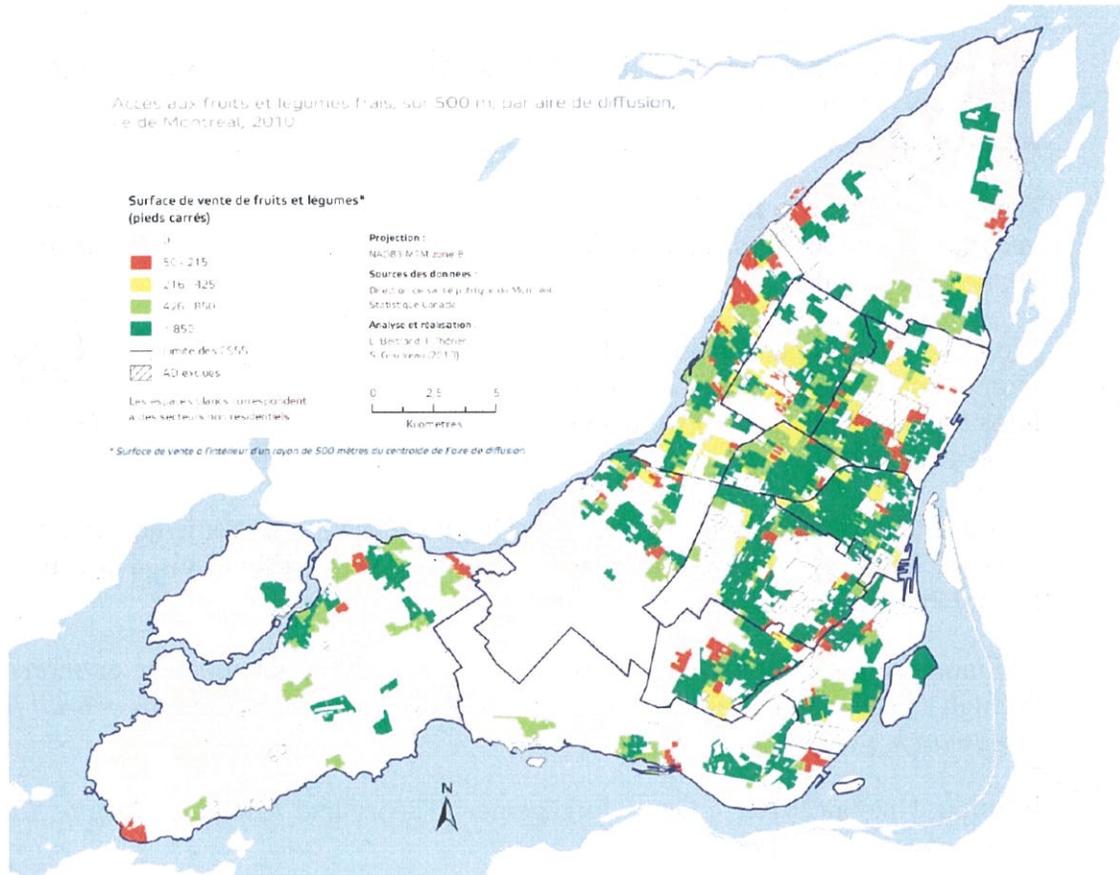
Yen, Peggy K. (1995). « What Elders Think about Food », *Geriatric Nursing*, vol. 16, no 4, p. 187-188.

Yin, Robert K. (1989). *Case study research: design and methods*, Rev. Ed.e éd., Thousand Oaks, Californie, Sage, 166 p.

Annexes

Annexe I

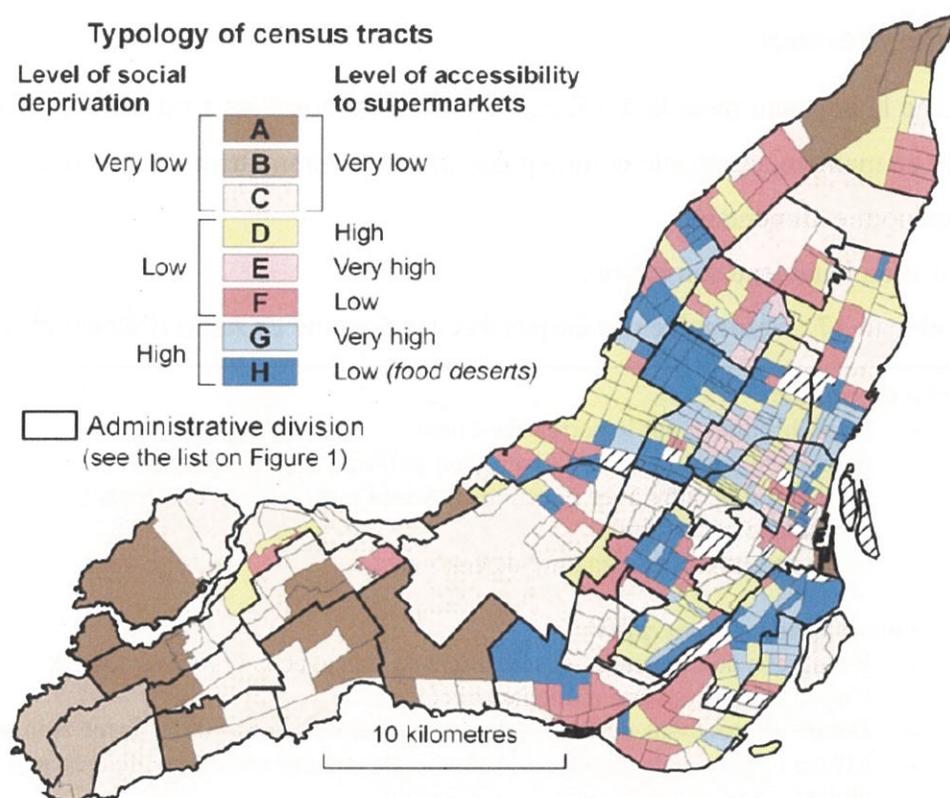
Carte de l'Accès aux fruits et légumes frais, sur 500 m, par aire de diffusion, Île de Montréal, 2010



Source : Bertrand et coll., 2013.

Annexe II

Carte de la pauvreté et des déserts alimentaires



CENTRES OF GRAVITY OF CLASSES

Class	Census tracts (N)	Index of social deprivation	Nearest supermarket (in metres)	Number of supermarkets within 1000 metres	Average distance to three closest different chain-name supermarkets
A	18	0.612	2,882	0.003	3,637
B	3	0.800	5,499	0.000	8,064
C	93	0.921	1,375	0.279	2,113
D	115	1.351	613	1,412	1,166
E	36	1.509	422	3,448	751
F	73	1.559	949	0.629	1,613
G	86	1.983	491	2,163	915
H	82	2.398	816	0.887	1,340
All	506	1.561	910	1.220	1,490

Average values in bold are higher than those of all census tracts.
Classes are sorted by mean value of social deprivation index.

Source : Apparicio, Cloutier et Shearmur, 2007.

Annexe III

Méthodologie d'Écoalimentation Plus

Prise de contact

Avec le nouveau modèle d'affaires, Écoalimentation Plus s'est mise à offrir des services clé en main en aquaponie commerciale pour les communautés désireuses d'accroître leur autonomie alimentaire.

En voici le tableau sommaire :

Tableau 17 : Sommaire des étapes des services clé en main d'Écoalimentation Plus

Prise de contact

- Prise de contact par le partenaire-client ;
- Appel téléphonique pour l'évaluation préliminaire du projet ;
- Première rencontre avec questions précises aux partenaires clients ;
- Itération si nécessaire ;
- Offre de services et signature de celle-ci.

Document *Étude et Conception*

- Recherche documentaire et statistique en lien avec la réalité régionale;
- Conception de la carte alimentaire régionale;
- Début du processus de co-création du modèle d'affaires de la ferme aquaponique;
- Mise à l'épreuve du modèle d'affaires à travers des entrevues menées auprès des clientèles cibles;
- Rédaction du plan d'affaires et assises des bases pour la recherche de financement.

Co-création de la ferme

- Traduction des désirs de la communauté et des porteurs de projets à travers une personnalisation de la ferme tenant compte des contraintes technologiques;

Adaptation de la technologie en une forme aussi conviviale que possible.

Prise de contact par le partenaire-client

Écoalimentation Plus est sollicitée principalement via son site web et sa page Facebook. Des individus ayant en tête l'idée de démarrer une ferme aquaponique contactent l'équipe, ou encore sont mis en lien avec Écoalimentation Plus, puis l'entreprise, lors de la première conversation téléphonique, évalue le degré de maturité d'un projet de même que le projet dans son ensemble par quelques questions. Les réponses à ces questions permettent également de tenir compte du désir ou de la capacité des porteurs du projet de prendre en charge certains pans de celui-ci.

Appel téléphonique pour l'évaluation préliminaire du projet

Dans le but d'avoir une vue d'ensemble, six questions doivent trouver une réponse lors d'un premier entretien : Qui? Où? Pourquoi? Quoi? Quand? Comment? Toutefois, afin de bien évaluer le projet, certaines questions sont raffinées et sous-divisées. En effet, dans certains cas, une question trop directe peut mettre de côté l'aspect humain privilégié par Écoalimentation Plus en imposant un trop grand contrôle sur la narration des faits véhiculés par les porteurs de projet. Dans d'autres cas, elle ne permet pas de mettre en lumière des nuances importantes. La personne posant les questions doit être très attentive au niveau d'aise de ses interlocuteurs et à leur compréhension des questions.

La réponse au « qui » doit être assez extensive, puisque la relation avec les porteurs de projet, le profil de ceux-ci, leur motivation réelle, leur proactivité, leur capacité décisionnelle et leurs moyens seront déterminants dans le succès ou l'échec d'un projet.

Lors de cette étape, la réponse au « où » permet surtout d'orienter l'équipe technique par rapport à la réglementation en vigueur au niveau des rejets de phosphore. Elle donne aussi un aperçu des défis logistiques qui seront rencontrés en cours de route pour les déplacements de l'équipe et des matériaux. En plus, elle offre une compréhension des particularités historiques et culturelles régionales dont elle peut tenir compte dans un plan d'affaires. Plus tard, elle permet de pouvoir effectuer un montage financier en fonction des offres régionales.

La réponse au « pourquoi » donne un aperçu des circonstances entourant le projet et du quotidien des porteurs de projet tout en prêtant attention à leurs préoccupations. Cette question est l'une des plus éclairante, car elle expliquera souvent la forme juridique privilégiée et orientera les représentants d'Écoalimentation Plus quant aux valeurs de ses interlocuteurs et au vocabulaire à employer.

La réponse au « quoi » se trouve à la jonction des questions « pourquoi » et « comment ». Elle s'inspire des préoccupations et circonstances recensées, et en qualifiant et quantifiant les objectifs auxquels le projet devra répondre, elle oriente le « comment », c'est-à-dire l'exécution du projet.

La réponse au « comment » vient en dernier. En effet, on ne peut pas parvenir à un plan de travail sans comprendre les dynamiques locales et les objectifs visés allant au-delà de la

production alimentaire. L'ensemble des réponses à ces six questions permet de préparer la première réunion établissant les bases du projet.

Première rencontre avec questions précises aux partenaires-clients

Cette section présente le questionnaire de la première entrevue *en personne* avec les potentiels partenaires-clients. Ce questionnaire vise à brosse un portrait global des conditions dans lesquelles pourrait naître une ferme aquaponique. La personne menant l'entrevue peut modifier légèrement les questions en fonction de la direction prise par l'interlocuteur et de la richesse de l'information offerte.

Qui sont les porteurs de projet et à quel type d'organisation appartiennent-ils? Tout d'abord, l'équipe d'Écoalimentation Plus détermine à quel segment de clientèle appartiennent les porteurs du projet et quel est leur profil sociodémographique, de manière à adapter les interactions aux individus avec lesquels elles se déroulent. Écoalimentation Plus travaille surtout avec des OBNL et coopératives spécialisées dans les enjeux de sécurité alimentaire, avec des entrepreneurs sensibles aux questions sociales et environnementales et, enfin, avec des Conseils de Bande Autochtones. Parfois, les entrepreneurs ont des motivations davantage centrées sur l'amour d'une bonne nourriture locale saine que sur les enjeux de justice alimentaire. Écoalimentation Plus s'affaire à bien discuter avec les porteurs de projet et à comprendre leurs enjeux et objectifs afin de faciliter l'intégration du projet au territoire et à ses problématiques. De manière plus pragmatique, le profil d'un groupe permet de se situer rapidement par rapport à la réalité financière et législative dans laquelle le projet devra s'intégrer.

Qui sont les membres de leur équipe? Mettre sur pied un projet de ferme aquaponique n'est pas une mince tâche. Une équipe composée de plusieurs membres possédant des forces complémentaires et des intérêts divers, mais partageant une même vision, peut donner une grande force à un projet.

Qui est/sont le/la/les vrai.e.s preneur/se/s de décision ? Cette question sert à déterminer qui est le vrai client. Bien qu'Écoalimentation Plus trouve cette appellation réductrice, il n'en demeure pas moins qu'Écoalimentation Plus offre des services clé en main d'accompagnement et de consultation. En consultation, il est essentiel de comprendre qui est le client réel de manière à ne pas perdre un temps précieux à transiger avec la mauvaise

personne (Block, 2011). Dans le cas de projets menés par des entrepreneurs individuels, cela va généralement de soi, mais dans le cas d'entreprises collectives, on peut jongler avec deux réalités : a) un ou des individus visionnaire.s veut/veulent présenter un projet convaincant à son/leur conseil d'administration et nécessitent l'appui d'Écoalimentation Plus pour y parvenir; b) un conseil d'administration mandate un porteur de projet pour la mise sur pied d'une ferme aquaponique. L'essentiel n'est pas tant de privilégier une situation ou une autre, mais bien d'avoir conscience du statut de son interlocuteur, d'évaluer correctement son autorité décisionnelle et d'ajuster la stratégie du projet en conséquence. Cette question ne se pose pas directement telle quelle à l'interlocuteur – cela serait beaucoup trop sensible – mais elle peut se poser en demandant une description des processus décisionnels de projets passés, en se renseignant sur les comptes à rendre lors de l'implantation de projets ainsi que sur la marge de manœuvre de chacune des personnes impliquées par rapport aux autres. Dans le cas où plus d'une personne soit responsable des décisions, il sera nécessaire de découvrir quelles sont les dynamiques internes pour trouver l'identité de la personne la plus influente.

D'où provient la motivation des gens impliqués? La motivation des gens impliqués pourrait, à tort, être confondue avec la mission de l'organisation. La mission de l'organisation oriente les actions de l'individu, mais c'est la motivation personnelle qui influence la rapidité d'exécution et la persévérance à travers les épreuves. Une motivation intrinsèque a de meilleures chances d'engendrer un rythme de travail soutenu et de donner naissance à un porteur de projet fiable.

Où la ferme aquaponique serait-elle bâtie? Outre le fait que cette information soit utile pour s'orienter dans l'espace et au niveau de l'étude de marché, elle permet d'anticiper certains enjeux techniques et réglementaires. Ceux-ci n'ont pas une influence directe sur le processus de cartographie alimentaire et sur la conception du plan d'affaires, sauf en ce qui a trait à la considération d'enjeux historiques et culturels, autant que sur la conception des installations aquaponiques. Toutefois, de trop gros défis de cette nature peuvent entraîner des délais importants à la mise en marche du projet et compliquer l'obtention de financement.

Quelles sont les dynamiques politiques dans la région du projet ? Les dynamiques politiques locales donnent un aperçu des préoccupations de la population et des élus municipaux. Certaines régions priorisent les projets visant à accroître l'autonomie alimentaire locale, alors que d'autres soutiennent d'autres secteurs en priorité. Pour un projet innovant, la volonté politique influence l'octroi de subventions et les montants de celles-ci, de même que la rapidité à obtenir des permis. L'historique de la région peut grandement influencer les priorités locales – notamment lorsque de nombreuses pertes d'emploi ont eu lieu dans un secteur en particulier – et une discussion sur les dynamiques politiques régionales est un bon contexte pour prendre connaissance des sensibilités historiques territoriales.

Quels sont les enjeux alimentaires et sociaux présents dans la région? Cette question sera traitée en profondeur dans les portions ultérieures de la cartographie alimentaire. Toutefois, cette question permet d'ouvrir la porte à la description des enjeux alimentaires, qui sont bien souvent la raison d'être d'un projet – son « pourquoi ». La réponse à cette question, à son tour, indique ce que le projet s'affaire à résoudre et mène à la question suivante.

Quels sont les objectifs du projet ? Que cherche-t-on à accomplir ? Si une région est extrêmement éloignée des grands centres, l'objectif visé peut être une plus grande autonomie alimentaire. Si un lieu est dévitalisé, le projet peut chercher à créer un pôle local alimentaire attrayant créant de l'emploi et amenant une nouvelle clientèle dans un lieu donné. Ainsi, en fonction des lieux et de leurs enjeux, les visées des projets divergent. La réponse à cette question permet de fixer des objectifs prioritaires. La quantification de ces objectifs pourra être effectuée dans le processus de co-création.

Quels sont les processus ayant déjà été entamés et quel est l'horizon temporel? Après avoir fait un tour d'horizon des personnes impliquées, de leur contexte, du lieu visé pour les installations et des motivations des porteurs de projet, la personne menant l'entrevue est en mesure de questionner l'interlocuteur sur l'état d'avancement du projet et sur les différents jalons de celui-ci, de même que sur l'horizon temporel visé. La connaissance des variables précédemment établies permet d'entrer dans le vif du sujet en étant capable de bien s'orienter, d'évaluer la logique derrière le processus, le niveau de connaissance et d'avancement des porteurs de projet ainsi que le réalisme des échéanciers.

Quelles sont les sources de financement ayant déjà été explorées? Écoalimentation Plus développe un outil de recherche financement en fonction de critères géographiques, organisationnels, d'objectifs et de comptabilités avec les objectifs gouvernementaux. La connaissance des sources de financement ayant déjà été explorées permet d'éviter la redondance et, dans certains cas, permet de bonifier l'outil de recherche.

Quel est le type d'accompagnement souhaité par les porteurs de projet? Écoalimentation Plus reçoit des demandes pour plusieurs types d'accompagnement et offre une prise en charge clé en main des projets, mais dans certains cas, les organisations désirent mener elles-mêmes les études de marché ou effectuer elles-mêmes leurs recherches de financement. Le type d'accompagnement est influencé par l'expertise des porteurs de projet et par le niveau de maturité du projet.

Après avoir obtenu la réponse à ces questions, la personne d'Écoalimentation Plus effectuant l'entrevue doit se poser la question suivante : *y a-t-il une dissonance entre le discours et la réalité?* Il est difficile de répondre à cette question, mais afin de rester critique, la personne responsable de cette étude chez Écoalimentation Plus doit éviter les idées préconçues et avoir conscience des biais qu'elle peut avoir. De plus, elle doit se rappeler que, lorsque des porteurs de projet tiennent un discours, il n'est pas acquis que celui-ci reflète la réalité : *c'est pour cette raison que des étapes subséquentes consistent à confronter la réalité avec une recherche documentaire et des données statistiques.*

Lors de l'entrevue, en plus d'évaluer les paramètres du projet et d'établir un lien de confiance avec le demandeur, Écoalimentation Plus explique les étapes à venir : la cartographie alimentaire; le plan d'affaires; les plans des installations et l'étude de faisabilité technique. En se basant sur le contenu de l'entrevue, Écoalimentation Plus devient à même de faire une offre de services personnalisée.

Itération si nécessaire

En cas de doute au sujet de certains éléments, une deuxième rencontre peut avoir lieu avant l'envoi de l'offre de services afin de détailler certains éléments méritant d'être clarifiés tant du côté d'Écoalimentation Plus que du côté des demandeurs. Pour Écoalimentation Plus, les conversations initiales servent également à évaluer la fluidité des interactions. La

rapidité ou la lenteur des interactions et des réponses aux courriels et appels téléphoniques sont bien souvent révélatrices du rythme et de l'implication à venir.

Offre de services et signature de celle-ci

À la suite de la clarification des informations initiales, Écoalimentation Plus peut préparer une offre de services sur mesure pour la phase *Étude et Conception* et la faire signer aux personnes responsables. L'offre de service personnalisée découpe le travail à venir de façon à ce que le demandeur puisse mener son projet progressivement sans risquer de devoir défrayer trop de coûts avant l'obtention de permis et autorisations ministérielles.

Document d'Étude et Conception

Suite à la signature de l'offre de services personnalisée, Écoalimentation Plus élabore un document d'Étude et Conception. Celui-ci une portion plus théorique, qu'Écoalimentation Plus nomme « la cartographie alimentaire », composée de la recherche documentaire et statistique en lien avec la réalité régionale et d'une carte alimentaire régionale. L'étape suivante consiste à amorcer le processus de cocréation du projet de ferme aquaponique avec les porteurs de projets avec un modèle d'affaires préliminaire, puis de mettre celui-ci à l'épreuve en le testant à l'aide d'entrevues auprès de la clientèle cible. Enfin, suite à la collecte et à l'analyse des données, un plan d'affaires final, accompagné d'un plan de financement, peut être rédigé. L'Étude et Conception est suivi de la co-création technique de la ferme, et elle ne sera pas abordée de manière technique dans la thèse puisque sa méthodologie n'appartient pas aux sciences sociales et puisqu'elle est confidentielle. Toutefois, cette étape de la conception elle est influencée par les résultats des deux premières pour favoriser le développement d'une technologie conviviale (au sens d'Illich, 1973). Dans cette portion, j'expliquerai donc la manière dont Écoalimentation Plus s'assure que la technologie employée soit aussi conviviale que possible.

Recherche documentaire et statistique en lien avec la réalité régionale

L'un des outils employés par les géographes est la carte, qui dépeint un territoire en mettant l'accent sur certaines caractéristiques de celui-ci. Bien que plusieurs cartes soient statiques, il est possible d'effectuer une cartographie un peu plus dynamique où plusieurs éléments d'analyse se côtoient pour dépeindre une réalité. En juxtaposant certains éléments et en se posant les bonnes questions, il devient possible, en regardant une carte, de mettre en relief

certaines problématiques. La recherche de statistiques, la lecture de rapports et l'analyse d'entrevues constituent des éléments utiles pour cartographier un territoire en lien avec une thématique spécifique, le cas échéant sur les barrières à l'entrée pour la consommation d'aliments frais. La juxtaposition de ces éléments permet de présenter plusieurs couches d'informations contribuant à une riche étude de marché.

Tel que la recension des écrits l'a démontré, la problématique sociale à laquelle une IÉ veut s'attaquer à travers l'aquaponie est complexe. Pour cette raison, l'étude de marché doit être extensive et bien réfléchie afin de contribuer à mettre sur pied un solide plan d'affaires. La cartographie alimentaire n'est pas une démarche statique, mais plutôt un processus de collecte de données intensif et itératif visant à produire la première portion de l'Étude et Conception. Un ensemble d'étapes la composent : une recherche documentaire, la création d'une carte géographique alimentaire, un processus de co-création avec les porteurs de projet, une collecte de données sous forme d'entrevues et l'analyse des données recueillies.

En ayant une réponse aux questions énumérées dans l'évaluation générale d'un projet, l'équipe d'Écoalimentation Plus est orientée pour effectuer une recherche initiale dont le but est à la fois une validation des informations communiquées pour l'amorce du rapport du document Étude et Conception et une maîtrise théorique des enjeux spécifiques au projet et à la région. Grâce à une meilleure connaissance de ces informations, il devient plus facile de communiquer avec les personnes interrogées lors des entrevues.

Un ensemble de sources documentaires permettent de se renseigner sur la région et sa réalité alimentaire : des statistiques gouvernementales provenant, par exemple, de Statistiques Canada et des municipalités; un historique des quartiers desservis situés aux alentours de la future ferme aquaponique; des rapports gouvernementaux sur les activités agricoles régionales; des brochures touristiques, rapports et communiqués officiels de la ville; des rapports d'organisations communautaires locales. Dans le cas où les porteurs de projets feraient partie d'une organisation préexistante, une recherche doit également être effectuée sur celle-ci. La recherche permet de proposer une suite d'actions futures étant cohérentes avec les orientations passées.

Bien qu'une attention particulière doive être octroyée aux informations en lien avec l'alimentation, d'autres éléments doivent être étudiés pour dépendre avec justesse le profil

sociodémographique des individus habitant la région, et notamment le nombre moyen d'individus dans chaque foyer, l'âge moyen, le revenu moyen, le pourcentage de locataires comparativement au pourcentage de propriétaires, l'âge moyen des habitations, le nombre de véhicules par foyer.

Une fois la recherche documentaire complétée, le chargé de projet d'Écoalimentation Plus peut rédiger un rapport synthèse d'environ cinq à sept pages à simple interligne sur les principales informations relevées, les particularités régionales et les principales caractéristiques sociodémographiques. L'information écrite ainsi présentée peut être comparée au contenu des entrevues, ce qui permet de faire ressortir les principaux enjeux et les préoccupations les plus importantes. La documentation peut également servir à expliquer certains avis subjectifs émis en entrevue.

Conception de la carte alimentaire régionale

Afin d'ajouter une dimension aux informations documentaires et de mieux s'approprier la réalité géographique des habitants vivant aux alentours de la région visée pour l'installation d'une ferme aquaponique, l'emploi d'une carte géographique s'avère utile. En effet, la superposition d'informations qualitatives à une carte géographique permet de mieux analyser l'origine des enjeux à prioriser. La carte géographique de l'alimentation se trouve à la jonction entre la cartographie alimentaire et le plan d'affaires, car elle permet de mettre l'accent de manière visuelle sur des informations statistiques particulièrement pertinentes en plus de justifier clairement comment insérer harmonieusement et intelligemment une ferme aquaponique dans un quartier en tenant compte des dynamiques démographiques, économiques, organisationnelles et logistiques de celui-ci.

Afin de mener de l'avant cette étape, la personne responsable du projet chez Écoalimentation Plus, doit imprimer une grande carte de la région ou, idéalement, la créer soi-même sur un logiciel de cartographie³⁹ puis, avec un code de couleurs et une légende, indiquer les éléments suivant aux lieux appropriés : le lieu potentiel du projet, les circuits de transport disponibles, les organisations alliées (avec une mission semblable), les lieux touchant de près ou de loin à l'alimentation (cafés, supermarchés, restaurants, soupes

³⁹ Des logiciels de cartographie sont offerts gratuitement en ligne, par exemple QGIS, gvSIG et Whitebox GAT.

populaires, centres de distribution, etc.). Les supermarchés doivent être recensés et entourés d'un rayon de 500 mètres afin de déterminer l'emplacement des déserts alimentaires. En plus des lieux liés à l'alimentation, les endroits suivants doivent être identifiés : écoles, hôpitaux, centres sportifs et lieux de culte. La carte doit, bien sûr, être accompagnée d'une légende identifiant les symboles utilisés pour repérer les lieux mentionnés ci-dessus.

Enfin, de manière à mieux cerner le type de population occupant le territoire de la future ferme aquaponique, l'étape suivante requiert de tracer les contours de chacun de des quartiers environnant et de décrire à l'intérieur d'un encadré les caractéristiques de la population vivant à l'intérieur de chaque périmètre : salaire moyen, nombre moyen d'habitants par foyer, grandeur du logement, pourcentage de propriétaires versus de locataires, nombre d'enfants moyen par famille et toute autre information jugée pertinente en fonction de la spécificité de la région.

Co-crédation du modéle d'affaires de la ferme aquaponique

Aprés avoir mené des entrevues et effectué une recherche documentaire, puis avoir synthétisé les informations obtenues à travers la rédaction d'un rapport et l'illustration d'une carte géographique, la personne responsable de la cartographie alimentaire possède une meilleure connaissance lui permettant de contribuer avec pertinence aux discussions qui auront lieu à travers le processus de co-crédation du projet de ferme aquaponique. Ceci lui permettra aussi d'adopter un regard plus nuancé par rapport aux propos tenus par les partenaires-clients. Elle sera capable de mettre les porteurs de projet au défi quant aux causes réelles des obstacles auxquels leur communauté fait face.

Ainsi, avec ces connaissances en tête, le chargé de projet d'Écoalimentation Plus peut mener la réunion de lancement du processus de co-crédation du modéle d'affaires de la ferme aquaponique. En plus du rapport et de la carte, il remet un document synthèse d'une page aux personnes présentes à la réunion en résumant les résultats de la recherche documentaire et en présentant les points de convergence entre celle-ci et le contenu de l'entrevue initiale, le tout illustré par la carte alimentaire. Cette portion ramène la réponse à la question « pourquoi » et met l'accent sur les préoccupations régionales, dressant la table pour la consolidation des objectifs du projet de production alimentaire.

La consolidation des objectifs peut être un processus délicat puisque les segments de clientèle d'Écoalimentation Plus ne sont pas tous également préoccupés par les problématiques alimentaires vécues par la population environnante. Tel que mentionné, le segment des entrepreneurs souhaite parfois produire des aliments sans visée communautaire. Bien qu'Écoalimentation Plus se soit affairée à tenter de les convaincre que l'inclusion d'une telle visée dans leur plan d'affaires peut s'avérer être un réel avantage compétitif – du moins à l'époque où j'y travaillais encore – la portion de la co-création du projet est souvent délibérément mise de côté par les porteurs de projets entrepreneuriaux au profit d'une étude de marché exhaustive.

Dans le cas des coopératives, OBNL et conseils de bandes autochtones, le pan de co-création est un aspect important de la cartographie alimentaire puisqu'il représente les premiers pas vers la connaissance, l'adoption et la prise en charge du projet par la communauté. La réunion de lancement du processus de cocréation est un élément important puisqu'elle permet de préciser les objectifs mentionnés dans l'entrevue initiale, de les quantifier et, de manière très importante, de prioriser ceux étant les plus importants.

À maintes reprises depuis le début de son existence, les gens chez Écoalimentation Plus ont entendu des croyances provenant du monde des affaires selon lesquelles les organisations communautaires se fient toutes, pour la plupart, à des subventions afin de pouvoir exister. Cependant, nous avons constaté que même si les subventions sont utiles au *démarrage* de ces organisations, les membres d'Écoalimentation Plus ont rencontré, dans de multiples organisations communautaires, des gestionnaires rigoureux cherchant à établir des opérations rentables visant à rendre leurs organisations autosuffisantes.

L'une des manières d'envisager la concrétisation de la mission sociale tout en demeurant rigoureux sur le plan des affaires est d'aborder de front certaines tensions pouvant être vécues pour les porteurs de projet de ferme aquaponique : afin de remplir la mission sociale et de pérenniser celle-ci, les opérations doivent être rentables et être accompagnées d'activités clés pouvant générer des revenus.

Beaucoup de porteurs de projet communiquent avec Écoalimentation Plus sans avoir une idée définie en tête. Ils savent être intéressés par l'aquaponie et vouloir se lancer dans la production alimentaire, sans nécessairement connaître le processus exact pour y parvenir.

Dans beaucoup de cas, ils ont de grandes idées : produire les aliments, ouvrir un café, employer des gens de la communauté, offrir un espace de rencontre, donner des formations et des ateliers de sensibilisation, transformer les aliments pour créer des produits fins, etc. Afin de mettre de l'ordre dans ces idées, il faut identifier clairement les priorités de l'organisation et son plan d'affaires approximatif afin de s'assurer que les porteurs de projet et Écoalimentation Plus soient au même diapason quant aux objectifs du projet. Beaucoup de ces thèmes ont été abordés dans les discussions initiales, mais les aborder à nouveau, dans un contexte de remue-méninges visant à trouver des solutions peut faire surgir de nouveaux liens et de nouvelles idées.

Les questions suivantes – dans cet ordre ou dans un autre – peuvent s'avérer utiles :

- Quelle est la mission du projet ?
- Quelles sont les personnes que nous tentons de prioriser ?
- Quelles sont les causes de l'insécurité alimentaire (si applicable) ?
- Quelles sont les causes du haut taux de chômage (si applicable) ?
- Comment le public habituel des IÉ est-il perçu ? Prêter une attention spéciale au vocabulaire utilisé afin de voir si ce sont des alliés qui seront inclus ou s'ils sont perçus comme un mal nécessaire.
- Quelle est la vision du projet ?
- Quel est le niveau de collaboration que l'on vise avec d'autres organisations du quartier ?
- Quel est le niveau de rentabilité que l'on cherche à avoir ?
- Quels sont les segments de clientèle que l'on désire servir ? Désire-t-on servir tout le monde de la même façon et au même tarif ?
- Qui sont les parties prenantes de la ferme ?

L'analyse de l'ensemble des réponses aux questions précédentes permettent d'avoir une bonne idée du type de projet vers lequel on s'oriente. On peut alors monter un projet préliminaire qu'il sera possible d'ajuster pour répondre aux demandes du marché. Afin de connaître les demandes de celui-ci, on collecte par la suite des données auprès de la communauté.

Entrevues auprès des clientèles cibles

Cette portion de la méthodologie d'Écoalimentation Plus possède un *caractère analytique* : en effet, à cette étape, il est nécessaire de comprendre ce qui pourrait permettre aux segments de clientèle visés par l'IÉ de se sentir inclus dans le projet et d'y prendre part. Le meilleur moyen de parvenir à des réponses est de procéder par *entrevues non structurées* et par *observations participantes* : la recherche est donc *qualitative* (Patton, 2002).

Le design de recherche est basé sur une approche constructionniste puisqu'il se centre sur l'interprétation et la construction de la réalité par les individus prenant part à la recherche (Patton, 2002). Les entrevues visent à comprendre comment s'effectue le processus décisionnel lié à l'alimentation, tant au niveau de la consommation que de la participation aux IÉ.

Avant d'approcher des membres appartenant aux différents segments de clientèle visés pour les interroger, le chargé de projet d'Écoalimentation Plus et les porteurs de projet de l'organisation désirant une ferme aquaponique doivent idéalement discuter avec les responsables d'organisations communautaires environnantes partageant leur mission. Cela permet d'abord de peaufiner un modèle d'affaires ne réinventant par la roue et comblant une certaine demande dans le marché. Ensuite, grâce aux connaissances combinées, il est possible d'étoffer le questionnaire servant à la collecte de données : si les organisations partagent la mission de l'IÉ naissante, il est davantage probable qu'elles partagent certaines informations pertinentes en lien avec des projets passés ayant réussi ou échoué.

Dans le but d'avoir un accès facilité aux segments de clientèles ciblées, il est souhaitable de demander aux responsables d'autres organisations communautaires une autorisation d'assister à leurs activités pour interroger, sur place, certains de leurs membres et ainsi initier les processus de collecte de données. Une telle référence de la part des organisations communautaires partenaires permet d'instaurer un climat de confiance.

Lors des entrevues, un ensemble de questions sont posées sur les habitudes alimentaires des individus. Le chargé de projet d'Écoalimentation Plus doit être à l'écoute de pistes intéressantes et tenter de creuser celles-ci lorsqu'elles émergent. Quelles sont les plus grandes difficultés présentes dans votre communauté en lien avec l'alimentation ? Voici d'ailleurs un exemple de questions pertinentes comprises dans le questionnaire.

- Où achetez-vous votre nourriture ?
- Comment vous y rendez-vous, et est-il difficile de faire le chemin du retour avec vos sacs d'achats ?
- Qu'est-ce qui coûte le plus cher, pour vous ?
- Planifiez-vous habituellement votre épicerie ? Si oui, comment ? Sinon, pourquoi ?
- À quelle fréquence faites-vous votre épicerie ?
- Avez-vous un bon appétit ?
- Mangez-vous de la même manière lorsque vous êtes seul.e et lorsque vous êtes accompagné.e ?
- Qui prépare le plus les repas à la maison ? Pourquoi ?
- Est-ce que cette personne est parfois accompagnée pour la préparation des repas ?
- Combien de temps jugez-vous qu'il soit souhaitable de passer sur la préparation des repas ?
- Est-ce que cuisiner vous plait ? Si oui, qu'est-ce qui vous plait ? Sinon, pourquoi ?
Pouvez-vous penser à un moment où la préparation de repas vous semble moins une corvée qu'à d'autres moments ?
- Y a-t-il des aliments que vous appréciez malgré un accès restreint et que vous aimeriez manger plus souvent ?
- Pouvez-vous nous décrire un exemple de ce qui constitue pour vous un bon moment passé à table ?
- Pour vous, au niveau des plats consommés, qu'est-ce qui différencie un repas quotidien d'un repas de fête ?
- Quels sont les aliments qui, à vos yeux, nourrissent autant votre corps que votre esprit ?
- Quels sont les aliments que vous adorez parce qu'ils sont délicieux, mais qui vous font sentir insatisfait.e après les avoir consommés ? Pourquoi ?
- Dans un monde idéal, qu'est-ce que vous aimeriez voir changer en lien avec votre alimentation – si vous désirez changer quoi que ce soit ?
- Avez-vous toujours pu accéder à tout ce que vous vouliez manger ? Si la réponse est non, pourquoi, et comment cela a-t-il affecté vos habitudes alimentaires ?

- Si une ferme aquaponique (expliquer ce en quoi consiste une ferme aquaponique) voyait le jour dans votre communauté, qu'aimeriez-vous qu'on y cultive ?
- Qu'aimez-vous le plus manger ?
- Comment le cuisinez-vous ?

Ces questions sont suffisamment exhaustives pour permettre d'atteindre la saturation des données. La personne posant les questions doit s'assurer de ne pas émettre de jugements ou de commentaires en discutant avec la personne qu'elle interroge afin de permettre à la perception du répondant d'émerger.

Dans certains cas, si l'accès à de nombreuses personnes désirant prendre part à l'étude est possible, les entrevues pourront être combinées à des ateliers, et plutôt que de faire des ateliers à l'aide de papiers *post-it*, il peut être intéressant de faire jouer les participants. Je présente donc ici une suggestion de jeu, intitulé « Touski », que l'équipe d'Écoalimentation Plus pourra choisir d'employer ou non, et qui fait partie de la méthodologie d'Écoalimentation Plus que je propose.

Au Québec, l'expression « on mange du touski » se répand progressivement. Elle signifie qu'une personne regarde « tout ce qui » (phonétiquement « *touski* ») reste dans son réfrigérateur et tente de composer un plat en fonction des ingrédients qu'elle y trouve.

Le jeu consiste à amener des illustrations d'aliments collés dans un « frigo » (une affiche blanche illustrant un intérieur de réfrigérateur) et dans une « armoire » (une affiche jaune illustrant l'intérieur d'une armoire avec ses tablettes). Les aliments présentés doivent être aussi variés que possible et mettre notamment en vedette des aliments pouvant être cultivés dans une ferme aquaponique. Il est toutefois important de mettre des aliments moins « santé » et déjà préparés (Ex. : Kraft Dinner, pizzas pochettes, biscuits, etc.) dans le frigo et dans l'armoire afin d'avoir une idée plus juste des habitudes réelles des gens. Ensuite, en petits groupes, les individus doivent décider de recettes qu'ils cuisineraient avec le « touski ». Ce jeu permet de déterminer les habitudes alimentaires du public cible et de les éduquer par rapport aux aliments d'une ferme aquaponique. Plusieurs variations peuvent être apportées au jeu en fonction des âges et de la taille du groupe.

Enfin, l'analyse des données collectées fait vraisemblablement émerger certains éléments ayant été vus dans la première portion de la recension des écrits. Afin d'offrir des services sur mesure et de faciliter l'accès aux IÉ, le chargé de projet d'Écoalimentation Plus peut présenter les pistes de solutions énumérées dans la recension des écrits et proposer différentes manières de les inclure au modèle d'affaires. Les données collectées permettent également d'entrevoir si le public cible répond bien aux services mis de l'avant dans le projet de ferme aquaponique. Les porteurs de projet peuvent se nourrir des réponses reçues pour modifier le modèle d'affaires et construire une stratégie commerciale étant à l'image de la communauté servie.

Rédaction du plan d'affaires et assise des bases pour la recherche financement

Cette portion de la méthodologie d'Écoalimentation Plus est brève puisque l'ensemble des composantes présentées dans la cartographie alimentaire permet déjà de laisser émerger la quasi-totalité des éléments d'un plan d'affaires détaillé; ici, la personne responsable du projet chez Écoalimentation Plus rédige un document utile à l'avancement du projet auprès d'instances gouvernementales, citoyennes et financières. Le/la chargé.e de projet peut s'inspirer de la matrice du modèle d'affaires (de Osterwalder et Pigneur, 2010) afin de déterminer les éléments clés susceptibles de composer le plan d'affaires du projet de ferme aquaponique.

La portion financière a été beaucoup moins explorée dans la cartographie alimentaire, mais elle constitue certes une composante essentielle d'un plan d'affaires solide. Comme il serait sensible pour Écoalimentation Plus qu'il en soit question trop en détail, alors je me limiterai à mentionner que l'équipe technique d'Écoalimentation Plus peut, grâce à des fichiers Excel détaillés développés au fil des ans, fournir des prévisions financières issues de la rentabilité espérée des installations. Cette étape est fastidieuse à effectuer puisqu'elle dépend du design de la ferme. Cette portion du plan d'affaires ne peut donc être complétée entièrement qu'après la conception préliminaire de la ferme aquaponique.

Avant de déterminer la forme précise du plan d'affaires, un tour d'horizon des diverses sources de financement doit être effectué à l'aide de l'outil de « repérage de subventions et prêts » monté par Écoalimentation Plus et accessible dans les fichiers internes. Qui est le plus susceptible d'offrir des montants significatifs aidant au démarrage de la ferme

aquaponique ? Certaines institutions offrent sur leur page web des modèles de plan d'affaires. Il peut être intéressant de recourir à l'un d'eux afin de montrer qu'un effort spécial a été fait pour se conformer à une certaine méthode de travail privilégiée.

Une fois le modèle de plan d'affaires sélectionné, la personne chargée de projet chez Écoalimentation Plus, peut rédiger le plan d'affaires en repérant chacun des éléments recueillis et analysés lors de la cartographie alimentaire. À cette étape, les porteurs de projet de l'organisation avec laquelle Écoalimentation Plus travaille peuvent souhaiter s'impliquer à différents niveaux, mais une vigilance toute particulière doit être exercée : la rédaction d'un bon plan d'affaires est une expertise qui se développe avec le temps, et même si certains individus possèdent une connaissance approfondie de la réalité de leur communauté, cela ne signifie pas pour autant qu'ils sauront rédiger un plan d'affaires qui exprimera avec aisance les différentes composantes du projet de ferme aquaponique. Idéalement, c'est Écoalimentation Plus, avec l'expérience acquise au fil des projets, qui devrait prendre le leadership de la rédaction du plan d'affaires : l'équipe a gagné, d'année en année, une fine connaissance des types de discours étant les plus susceptibles d'obtenir des appuis. Idéalement, une forme de transfert de connaissances devrait toutefois être effectuée auprès des porteurs de projet afin que ceux-ci puissent, par la suite, adapter le plan d'affaires afin de le soumettre pour des demandes de financement ultérieures.

Plans des installations et faisabilité technique

Tel que mentionné, cette section ne décrit pas comment concevoir les plans des installations et comment mener une étude technique de la faisabilité d'un projet à cause du caractère sensible de ces informations. Toutefois, j'y explique comment Écoalimentation Plus concrétise sa mission et contribue à l'inclusion sociale à travers cette portion de *l'Étude et Conception*.

Personnalisation de la ferme tenant compte de contraintes technologiques

L'autonomie alimentaire qu'Écoalimentation Plus peut contribuer à offrir à une communauté implique une compréhension des processus de mise sur pied de la ferme aquaponique par celle-ci, une prise en charge des opérations par des membres intéressés de la communauté et une capacité d'agir sans supervision constante, même si cette capacité doit être accompagnée d'une technologie complémentaire. Tous les individus d'une

communauté doivent être en mesure de pouvoir participer à la prise en charge – moyennant une formation – si tel est leur souhait. La technologie doit donc être attrayante et bien conçue. Écoalimentation Plus offre également un accompagnement pour assurer une conformité à la Loi sur la Qualité de l'Environnement et aux réglementations en vigueur au MAPAQ, de même qu'un suivi avec les parties prenantes locales étant impliquées.

L'aquaponie a déjà été décrite dans la portion traitant de l'historique d'Écoalimentation Plus. Les infrastructures peuvent varier en fonction des besoins ayant été déterminés par une communauté : c'est la surface de culture en entier qui peut être transformée en fonction des priorités de la communauté – tant pour la portion horticole que pour la portion aquacole. Il n'existe pas de modèle unique de ferme pouvant fonctionner pour toutes les espèces et certains choix doivent être faits. Écoalimentation Plus s'occupe de la conception des installations en fonction des deux étapes précédentes du rapport *Étude et Conception*.

Des experts ayant en tête l'ensemble des connaissances et des mesures nécessaires pour le bon fonctionnement d'une ferme peuvent ainsi proposer des combinaisons d'espèces à cultiver – des espèces correspondant autant que possible aux souhaits de la communauté à servir.

À cause de toutes ses composantes nécessitant des spécialisations dans un ensemble de disciplines techniques ou de sciences pures, l'aquaponie n'est pas à la portée de tous. L'un des défis d'Écoalimentation Plus consiste donc, afin de concrétiser sa mission, à rendre l'aquaponie *conviviale*. À moins d'indication contraire, la présente section ci-dessous est basée sur le concept de convivialité élaboré par Ivan Illich en 1973. La définition de la convivialité et des outils conviviaux sera assez exhaustive puisqu'elle permet de déterminer sous quels critères une ferme aquaponique peut être conviviale et concrétiser la mission d'Écoalimentation Plus auprès des communautés qu'elle sert. Cette section aurait pu se retrouver dans la deuxième portion de la recension des écrits, alors qu'il était question de manières dont l'organisation peut s'adapter afin de concrétiser l'inclusion. Toutefois, puisque la technologie possède une place centrale dans le modèle d'affaires d'Écoalimentation Plus, j'ai cru plus approprié de l'insérer ici et de tracer des parallèles clairs entre la théorie et la pratique. Je présente donc ici ce en quoi consiste la convivialité

et la manière dont cette dernière influence le développement de la technologie chez Écoalimentation Plus.

La convivialité

Illich (1973) accorde l'origine étymologique du mot « convivial » à Brillat-Savarin, selon lequel est convivial un repas auquel plusieurs convives prennent plaisir. Il en élargit la portée en parlant de « société conviviale », c'est-à-dire « une société où l'outil moderne est au service de la personne intégrée à la collectivité, et non au service d'un corps de spécialistes. Conviviale est la société où l'homme contrôle l'outil. » (p. 13) La connaissance du concept de convivialité permet la création consciente d'outils conviviaux, qui à leur tour facilitent l'apparition de l'amitié entre les utilisateurs des outils. À son tour, l'amitié engendre la confiance et permet éventuellement de créer un milieu inclusif. La relation conviviale, loin d'être répétitive, est toujours renouvelée grâce à une création commune de la vie sociale.

Au fil des discussions avec les communautés avec lesquelles elle travaille, Écoalimentation Plus a remarqué que beaucoup d'organisations désirent transformer une ferme aquaponique en milieu communautaire accueillant, que ce soit en y ajoutant un espace de repas, une cuisine communautaire, en y juxtaposant des jardins collectifs, etc. Dans certaines communautés, l'idée n'est pas tant de produire de la nourriture en grande quantité que de développer des liens dans la communauté tout en ayant des infrastructures générant des revenus et rendant le projet économiquement viable. La ferme aquaponique devient donc une forme de contenant visant à accueillir un contenu communautaire.

Une ferme aquaponique pourrait être critiquée par Illich à cause de sa forme elle-même : l'agriculture de précision est un exemple de la technologie qui s'empare d'une activité n'ayant pas besoin d'être complexe pour fonctionner. Cependant, dans un monde en changement où les pratiques agricoles industrielles, l'épandage de pesticides, l'assèchement de nappes phréatiques, les changements climatiques, les inondations et la désertification mettent en périls les pratiques agricoles traditionnelles, la technologie rend possible une nouvelle forme d'agriculture d'*appoint*. L'aquaponie offre une manière de cultiver n'employant pas de pesticides et d'engrais nocifs, et plusieurs fermiers d'intéressent aux solutions qu'elle offre. De plus, Écoalimentation Plus prend soin, à

travers le processus de co-création des fermes aquaponiques, de respecter l'autonomie des communautés et de stimuler la participation de ses membres.

L'outil est au cœur de la convivialité, et il se doit d'aider l'humain à « exercer l'action la plus autonome et la plus créative, à l'aide d'outils moins contrôlables par autrui. » (Illich, p. 43) Il donne à la production une échelle humaine étant plus facile à diriger et à adapter aux besoins exprimés par les communautés. L'homme est servi par l'outil convivial, il est libre de l'employer ou non, ce qui lui permet de n'être pris dans aucun processus automatisé d'une production sur lequel l'individu a difficilement prise.

Personnalisé, l'outil convivial protège les minorités et les plus faibles face à l'écrasement par la majorité, tout en servant les intérêts de la société dans son ensemble. « Passer de la productivité à la convivialité, c'est substituer à une valeur technique une valeur éthique, à une valeur matérialisée une valeur réalisée. *La convivialité est la liberté individuelle réalisée dans la relation de production au sein d'une société dotée d'outils efficaces.* » (Illich, p. 28). On en comprend que la convivialité se veut défenderesse de la viabilité, de l'équité et de l'autonomie créatrice. Les fermes aquaponiques sont modulables et sont conçues pour être au service des communautés. Les capteurs de données, eux, sont un instrument visant à faciliter l'utilisation d'une technologie complexe.

Le but d'une ferme aquaponique est de produire une grande quantité d'aliments là où il est autrement difficile de le faire : dans les milieux minéralisés, nordiques, désertiques, etc. Écoalimentation Plus ne peut donc pas prétendre ici qu'une ferme aquaponique soit entièrement conviviale puisque c'est la technologie et non l'humain qui permet d'atteindre un grand niveau de productivité. Toutefois, le sens de l'observation de l'humain et sa supervision de la machine demeurent essentielles au bon fonctionnement du système. Si une composante de la ferme aquaponique brise, c'est à l'humain de la réparer. Si les poissons sont plus amorphes qu'à l'habitude ou encore que des taches apparaissent sur les feuilles de plantes, c'est à l'humain de comprendre la source du problème. Les technologies de détection des maladies ont atteint un stade grâce auquel elles peuvent être un allié de taille pour le diagnostic d'irrégularité, mais sans supervision humaine, le bon fonctionnement du système aquaponique ne peut être assuré.

Le système de captation de données implanté dans la ferme permet de retracer les irrégularités et d'agir pour les corriger. Éventuellement, certains systèmes de captation de données permettraient la distribution ou la réparation automatique d'éléments : en date d'aujourd'hui, la technologie d'Écoalimentation Plus n'y est pas encore par ailleurs, nous sommes d'avis qu'il est essentiel, pour qu'une communauté puisse s'approprier un projet, qu'elle doive exercer des activités importantes et valorisantes dans la ferme.

L'outil donne à la transformation de l'environnement un visage réfléchi et sensible. Il est un « instrument ou [...] moyen, soit [...] né de l'activité fabricatrice, organisatrice ou rationalisante de l'homme, soit [...] approprié par la main pour réaliser une tâche spécifique, c'est-à-dire mise au service d'une intentionnalité. » (Illich, p. 43) Il permet à l'utilisateur de façonner le monde à son image avec latitude, et il n'impose pas de fonctionnement prédéterminé.

Bien qu'une ferme aquaponique vise à produire des végétaux et des poissons dans le but de les consommer et qu'il serait vain de chercher à modifier le fonctionnement principal d'une telle installation, la production des aliments peut être personnalisée pour convenir aux mœurs et goûts d'une communauté. Écoalimentation Plus développe de manière constante son savoir scientifique pour augmenter le nombre d'espèces qu'il est possible de cultiver dans un écosystème aquaponique et partage les informations avec tous les usagers de fermes aquaponiques de son réseau afin d'augmenter les capacités de production et l'autonomie de chacun.

Pour qu'un outil soit convivial, il est nécessaire que *tous* puissent y avoir accès et l'utiliser facilement à la fréquence de voulue sans créer de situations d'inégalités ou de conditions dangereuses pour soi ou pour autrui. L'utilisation ne doit pas nécessiter de formation coûteuse ou discriminante et ne doit pas créer de comportements minant les liens sociaux. Toutefois, l'usage d'outils conviviaux n'est pas dépourvu de risques. Lorsqu'un outil convivial connaît un grand succès, il peut arriver que des entreprises veuillent s'en emparer à l'aide de brevets et de l'institutionnalisation.

Dans le cas d'une ferme aquaponique, nous ne pouvons garantir que n'importe quelle personne puisse utiliser les installations sans formation préalable au risque de nuire à l'équilibre physicochimique dans le système. Toutefois, Écoalimentation Plus s'affaire à

développer deux éléments clefs pour démocratiser l'usage des fermes aquaponiques : une formation pour opérer une ferme aquaponique utilisant des outils pédagogiques permettant même à ceux n'étant pas attirés par les bancs d'école d'y trouver leur compte; un système de gestion de ferme aquaponique qu'il est possible d'employer via une tablette électronique. Le but, pour Écoalimentation Plus, est d'être un facilitateur et de permettre à chaque personne le souhaitant de développer son autonomie pour opérer une ferme aquaponique.

En bref, il serait difficile d'argumenter qu'une ferme aquaponique, à cause de sa forme technologique complexe, soit un outil entièrement convivial. Toutefois, Écoalimentation Plus s'affaire à s'inspirer le plus possible du concept de convivialité afin de ne pas trop s'écarter de l'idée de la démocratisation d'une technologie et de sa mission de contribuer à l'autonomie alimentaire des communautés.

