

Dossier spécial

Essor du MT Lab : les tensions stratégiques et le rôle paradoxal des parties prenantes dans le développement identitaire

Julie Ricard^a, Hamed Motaghi^b, Hamid Etemad^cDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1795>

RÉSUMÉ. Le MT Lab est le premier incubateur en Amérique du Nord ayant pour mission de propulser l'entrepreneuriat et innovation dans les secteurs du tourisme, de la culture et du divertissement. Cette organisation biface dessert ces secteurs dans leurs besoins évolutifs et soutient les organisations incubées qui pourront éventuellement répondre aux besoins de ces secteurs. Or, cette structure peut créer des tensions identitaires provenant de ses nombreuses parties prenantes. Cette étude de cas explore les tensions et le rôle paradoxal des parties prenantes dans le développement stratégique de l'organisation établie à Montréal. À l'issue de cette étude de cas comportant une décomposition temporelle de trois périodes, des paradoxes émergent : l'identité organisationnelle est à la fois un construit structurant et évolutif et, en mobilisant l'ambiguïté stratégique pour transiger avec les sources d'ambiguïté identitaire, les acteurs organisationnels peuvent également ralentir leur développement.

Mots clés : Développement identitaire, entrepreneuriat, tourisme, divertissement, culture

ABSTRACT. MT Lab is North America's first incubator to drive entrepreneurship and innovation in the tourism, cultural, and entertainment industries. This two-sided organization serves the evolving needs of these sectors and supports the incubated organizations that will eventually meet these sectors' needs. However, this structure creates identity tensions among its many stakeholders. This case study explores the tensions and the paradoxical role of stakeholders in the strategic development of the Montreal-based organization. At the end of this case study, involving a temporal decomposition of three periods, paradoxes emerge: organizational identity is both a structuring and an evolving construct, and by mobilizing strategic ambiguity to compromise with sources of identity ambiguity, organizational actors can also slow down their development.

Key words: Identity development, entrepreneurship, tourism, entertainment, culture

Introduction

Le MT Lab à Montréal, au Québec, est le premier incubateur en Amérique du Nord ayant la mission de « susciter l'entrepreneuriat et l'innovation en tourisme, culture et divertissement » (MT Lab, 2023). Inspiré du *Welcome City Lab* à Paris, le MT Lab a été créé en 2017. En plein essor, l'incubateur figure maintenant parmi les 10 incubateurs les plus performants de la province, selon le ministère de

l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, 2023).

Cette croissance n'est pas sans défis. En plus de vivre une croissance rapide et réussie, le jeune incubateur est une organisation biface qui, d'un côté, alimente et dessert les secteurs du tourisme, de la culture et du divertissement dans leurs besoins évolutifs et, de l'autre côté, soutient les organisations incubées qui

^a Ph. D., professeure adjointe, Université McGill, Chargée de cours, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

^b Ph. D., professeur, Département des sciences administratives, Université du Québec en Outaouais

^c Ph. D., professeur, Département du marketing, Faculté de management Desautels, Université McGill

pourront éventuellement répondre aux besoins de ces secteurs. Cette double identité est source de tensions provenant d'attentes divergentes de ses nombreuses parties prenantes.

Cette étude de cas explore les tensions et le rôle paradoxal des parties prenantes dans le développement de son identité. Ces tensions émergent en partie de l'évolution identitaire de l'organisation comme organisation biface, c'est-à-dire qui rallie un groupe d'entreprises à un autre groupe d'entreprises. À cet égard, les organisations incubées deviendront potentiellement des fournisseurs de services ou collaborateurs auprès d'entreprises de l'écosystème touristique, soit les grands partenaires du MT Lab.

Dans le cadre de cette étude, les paradoxes sont des contradictions organisationnelles coexistant en tension (Lewis et Smith, 2014; Smith et Lewis, 2011). À cet effet, les parties prenantes, porteuses de ces tensions, jouent un rôle constructif et vital dans le développement de la stratégie, mais complexifient aussi le développement stratégique de l'organisation. Bien que le succès du MT Lab soit lié étroitement à la collaboration avec ses parties prenantes, ces dernières apportent une complexité supplémentaire à la gestion et au développement stratégique en raison de leurs intérêts et besoins variés.

Le MT Lab compte parmi ses parties prenantes une diversité d'acteurs dans son écosystème, qui comprend des décideurs politiques et fonctionnaires gouvernementaux, des acteurs du milieu du tourisme ainsi que des entrepreneurs pouvant contribuer à la coconstruction et à l'évolution de son identité. Chaque groupe d'acteurs a des attentes sur les rendus du MT Lab en matière de rendement et de développement. Puisqu'il existe de multiples définitions des incubateurs et des accélérateurs (Grimaldi et Grandi, 2005; Hausberg et Korreck, 2018; Ricard et collab., 2022), elles alimentent les différentes perceptions et attentes de chacune des parties envers le MT Lab. Par conséquent, des zones d'ambiguïté (Ricard, 2022) émergent entre les exigences opérationnelles et institutionnelles. Or, le MT Lab mobilise des stratégies pour naviguer dans cette ambiguïté, ce qui façonne son identité.

La formulation de l'identité organisationnelle est un processus à long terme impliquant plusieurs acteurs internes d'une organisation (Gautier et collab., 2022). Dans la littérature, l'identité organisationnelle est à la fois définie comme source de structure et de stabilité (Albert et Whetten, 1985) et comme un élément fluide et transformationnel (Gioia et collab., 2000).

Or, des tensions peuvent émerger dans le processus de développement stratégique. Ces tensions peuvent provenir de perceptions divergentes, de messages ou d'attentes de parties prenantes, de l'évolution d'une organisation. Les acteurs organisationnels mobilisent l'ambiguïté stratégique, c'est-à-dire un discours dans lequel les mots sont choisis d'une manière stratégique et leur interprétation est suffisamment vaste afin d'accommoder le plus grand nombre d'intérêts. Cela a pour but d'harmoniser la rhétorique à des besoins divers (Jarzabkowski et collab., 2010).

Dans le cas du MT Lab, des tensions paradoxales ont été identifiées lors de notre analyse. Dans cette étude de cas, durant laquelle il sera question des industries du tourisme, de la culture et du divertissement, nous abordons la variété des acteurs dans l'écosystème du MT Lab, ce qui crée des demandes parfois contradictoires. Nous illustrons premièrement et principalement que l'identité organisationnelle est à la fois un phénomène structurant et fluide qui se transforme continuellement. L'ambiguïté stratégique est mobilisée à la fois pour unifier les attentes et les intérêts d'acteurs divergents et pour modérer certaines tensions, mais l'ambiguïté demeure un facteur complexifiant le développement stratégique.

Cette étude s'intéresse aux tensions entourant le développement stratégique du MT Lab dans un contexte d'évolution identitaire. Les étapes suivantes sont suivies pour la présenter. Premièrement, nous décrivons la situation de l'organisation. Deuxièmement, nous explorons les repères théoriques nécessaires à la compréhension de l'étude. Troisièmement, nous discutons de la méthodologie, dans laquelle nous avons utilisé une décomposition temporelle en trois périodes : la naissance, la réorganisation et la croissance. Quatrièmement, nous explorons les constats de

manière plus approfondie. Finalement, nous terminons sur les contributions pour la recherche et sur les implications pour les gestionnaires.

1. Situation de l'organisation

Organisme à but non lucratif, le MT Lab a été pensé en 2015 et fondé en 2016 avec quatre rôles : un incubateur, un espace de travail partagé (*coworking*), un lieu d'expérimentation ainsi qu'un espace de formation et de conférences. Sa mission a commencé par « favoriser l'entrepreneuriat en accueillant des *start-ups* innovantes des secteurs du tourisme, de la culture et du divertissement » (MT Lab, 2016, p. 2).

Le MT Lab accueille des organisations innovantes pouvant offrir des solutions à ces secteurs. L'organisation s'associe à de grands partenaires des milieux désirant développer l'innovation. Ceux-ci contribuent au financement du MT Lab et, par conséquent, au financement des organisations incubées. Le MT Lab organise des activités dans lesquelles les partenaires et les organisations incubées sont impliqués. Les partenaires participent activement à la sélection des cohortes de manière à assurer un maillage entre l'écosystème et les innovations.

2. Repérages théoriques

Les organisations subissent dans le temps des changements significatifs ou modérés de leur identité, un processus nommé évolution de l'identité organisationnelle.

L'identité organisationnelle

D'abord, l'identité organisationnelle est un concept complexe et dynamique intégrant la compréhension commune, les valeurs, les croyances et le caractère distinctif qui caractérisent une organisation. La formulation de l'identité organisationnelle est un processus à long terme impliquant plusieurs acteurs internes d'une organisation (Gautier et collab., 2022) et qui relève également d'acteurs externes.

Le concept d'identité organisationnelle a été largement étudié dans la littérature organisationnelle. Albert et Whetten (1985) ont introduit la définition

séminale de l'identité organisationnelle. Ils définissent le construit comme « un noyau central, distinctif et durable d'une entreprise » (p. 265, trad. libre). Ce noyau est façonné par l'incorporation de l'histoire, des valeurs, de la culture et des aspirations d'une organisation.

Or, l'identité guide le comportement et les réponses aux stimuli internes et externes. Elle peut également être étudiée sous l'angle du leadership et du changement organisationnel (Corley et Gioia, 2004). Le développement de l'identité organisationnelle est alors vu à travers des processus sociaux en considérant des facteurs comme la diversité des acteurs, les transformations environnementales et les tensions internes.

Tandis qu'Albert et Whetten (1985) suggèrent que l'identité organisationnelle est un noyau relativement stable, Gioia et ses collègues (2000) contredisent la croyance selon laquelle l'identité est l'essence durable et fondamentale d'une organisation. Ils proposent plutôt de la définir comme un concept fluide et instable permettant au changement organisationnel de s'opérer par sa nature flexible. Une étude menée par Corley et Gioia (2004) associe l'ambiguïté à l'identité organisationnelle; plus spécifiquement, l'ambiguïté devient un déclencheur de changement organisationnel.

L'ambiguïté

L'ambiguïté réfère à des situations ou narratifs qui ont de multiples interprétations, qui peuvent être conflictuelles (Pehar, 2001). Jarzabkowski et ses collègues (2010) expliquent la manière dont les organisations mobilisent l'ambiguïté de manière stratégique pour arriver à leurs fins. Ces auteurs indiquent que le type d'ambiguïté stratégique mobilisé dépendra du degré selon lequel les acteurs désirent développer un narratif accommodant ou spécifique et désirent une interprétation du discours vaste ou serrée.

Abdallah et Langley (2014) nous mettent en garde au sujet du double tranchant de l'ambiguïté : d'un côté, celle-ci sert à rassembler des groupes qui ont une compréhension divergente des enjeux stratégiques;

de l'autre côté, il y a le défi de développement stratégique émergeant de l'ambiguïté.

L'évolution de l'identité organisationnelle

De nombreuses études empiriques explorent l'évolution de l'identité organisationnelle dans divers contextes (Corley et Gioia, 2004; Gioia et collab., 2000; Pratt et Foreman, 2000; Ravasi et Canato, 2013; Ravasi et Schultz, 2006; Weick, 1995). Par exemple, Pratt et Foreman (2000) examinent comment l'identité d'une organisation à but non lucratif a changé au cours d'une fusion. Leurs conclusions révèlent que l'évolution de l'identité est un processus complexe influencé par les interactions entre les parties prenantes et la construction de sens (*sensemaking*).

La littérature sur l'évolution identitaire organisationnelle illustre non seulement ses ancrages comme noyau stable de l'organisation, mais également sa nature fluide et transformative. Elle met en lumière son rôle vital dans le comportement des individus, dans la gestion de l'ambiguïté, dans la gestion du changement et dans l'élaboration des choix stratégiques d'une organisation. Puisque les organisations font face à des environnements en constante évolution, la compréhension et la gestion de l'évolution de leur identité deviennent de plus en plus vitales pour un succès durable.

Néanmoins, les besoins et intérêts variés des différentes parties prenantes amènent un débat sur la dualité des perspectives dans le développement de l'identité et de la stratégie. La théorie du paradoxe par Smith et Lewis (2011) aborde cette dualité en décrivant la coexistence interreliée et simultanée d'éléments en tension qui persistent. Ces auteures ajoutent que certains éléments peuvent sembler logiques en isolement, mais parfois irrationnels en les jumelant. Toutefois, Lewis et Smith (2014) démontrent que des organisations peuvent exister avec des identités conflictuelles, tout en s'engageant positivement dans le paradoxe, ce qui peut servir de plateforme pour générer un développement positif. Ces auteures donnent l'exemple d'un paradoxe de l'apprentissage organisationnel décrit par Nonaka et ses collègues (2000), où les acteurs organisationnels

juxtaposent d'anciennes connaissances avec de nouvelles afin de renforcer le changement positif.

Notre étude de cas explore l'évolution des tensions identitaires et les implications sur le développement stratégique du MT Lab. Chacun des groupes d'acteurs a des attentes sur les rendus, sur le rendement et sur le développement du MT Lab.

3. Méthodologie

L'étude de cas présente les zones d'ambiguïté dans l'évolution identitaire et dans les orientations stratégiques du MT Lab ainsi que les stratégies adoptées par les acteurs organisationnels pour composer avec ces tensions. À travers ce processus, l'identité du MT Lab se transforme.

Notre étude de cas est intervenue dans l'organisation du MT Lab de janvier à décembre 2023. Durant cette période, nous avons effectué sept entrevues semi-dirigées d'avril à août. Les individus interrogés incluent des employés, des partenaires et des membres du conseil d'administration. Les documents publics consultés incluent le site web, les affichages LinkedIn ainsi que les affichages dans les bureaux du MT Lab. Les documents privés incluent trois documents de planification stratégique conçus par les acteurs organisationnels à différentes périodes, de 2015 (soit avant la création) à 2023.

En examinant les données préliminaires et en procédant à une théorisation initiale, nous avons identifié trois périodes, inspirées de Lewis et Churchill (1983) et que nous avons nommées ainsi : 1) la naissance en 2016-2017 (exclusivement); 2) la réorganisation de 2017 à 2023 (exclusivement); et 3) la croissance de 2023 à une période non définie. La fin de la période de croissance demeure non définie puisque ladite période était dans ses balbutiements à la conclusion de notre étude.

Les données ont été catégorisées par concept, puis tabulées dans un tableau pour une décomposition temporelle (Isabella, 1990; Langley, 1999). Cette méthode nous permet d'effectuer une analyse des périodes, du lien entre elles et de leur évolution. Pour chaque période, nous avons identifié l'objectif central, les principales zones d'ambiguïté et les

stratégies pour transiger avec l'ambiguïté. Ces stratégies guident les acteurs dans la transformation de l'identité et vers la période suivante.

Selon Corley et Gioia (2004), le changement identitaire provient d'une clarté renouvelée. Celle-ci est le résultat d'un processus qui intervient en raison de l'ambiguïté et durant lequel les acteurs organisationnels se questionnent sur leur identité et impliquent les processus collectifs de construction de sens pour transiger avec cette ambiguïté. La construction de sens explique comment les acteurs interprètent les expériences organisationnelles vécues et leur donnent un sens.

Dans cette perspective, l'évolution de l'identité organisationnelle est un processus soutenu d'élaboration de sens au cours duquel les membres de l'organisation interprètent en continu l'histoire, les narratifs ainsi que les actions de l'organisation et des membres pour s'adapter à des circonstances évolutives. Ainsi, les individus et les organisations créent et maintiennent leur identité avec des processus continus de construction de sens (Weick, 1995).

Les entrevues nous ont permis de déterminer les périodes clés. Nous avons validé celles-ci auprès de la direction en préparation durant la période de l'analyse.

Pendant la première phase d'analyse, nous avons exploré la manière dont ces périodes se sont succédé. Le travail d'analyse est un processus itératif entre l'analyse temporelle et l'analyse des concepts. Bien qu'il fût facile de distinguer les périodes dans le temps, il était plus difficile de les distinguer quant aux zones d'ambiguïté et aux stratégies mobilisées pour composer avec l'ambiguïté. Les concepts catégorisés pour chaque période incluent l'ambiguïté stratégique, les stratégies, les objectifs, les facteurs de succès, les parties prenantes (conseil d'administration, employés, partenaires institutionnels, partenaires, organisations incubées, direction) et les perceptions des parties prenantes.

Pendant la seconde phase d'analyse, la direction a été incluse avec les employés. Ainsi, nous avons pu explorer les facteurs de succès par partie prenante. Ce processus itératif permet de bien saisir

le sens des données et de les structurer afin de démontrer le cheminement de l'organisation.

4. Résultats

Notre étude de cas démontre que l'identification d'objectifs stratégiques par les acteurs orbitant autour du MT Lab à chacune des périodes fait émerger des zones d'ambiguïté. L'augmentation du nombre de parties prenantes à chaque période implique la complexification des attentes de ces dernières. Par conséquent, cela complexifie l'ambiguïté avec laquelle doit composer le MT Lab.

Nous explorerons les résultats à travers les trois périodes susmentionnées en décrivant leur identité, leurs objectifs principaux, leurs facteurs de succès, leurs zones d'ambiguïté ainsi que leurs stratégies (voir figure 1). Nous faisons référence aux propos rapportés par les répondants par numéro, c'est-à-dire R1 à R7.

4.1 Périodes

Période 1 : la naissance de l'organisation (2016-2017)

Cette période est caractérisée par le démarrage du MT Lab, dont l'objectif est de répliquer le *Welcome City Lab*, un incubateur touristique à Paris. Une personne répondante (R4) explique que les fondateurs du MT Lab ont même réfléchi au nom «*Welcome City Lab Montreal*». Au démarrage du MT Lab, le *Welcome City Lab* n'avait que quelques années d'existence. Des acteurs des milieux universitaire et touristique de Montréal, soit les trois fondateurs du MT Lab, interpellent une personne du milieu de l'innovation pour devenir le directeur général du MT Lab et pour mettre la vision à exécution. Néanmoins, l'implantation est moins facile qu'à première vue puisque le modèle de financement des organisations émergentes (*start-ups*) en France et au Québec est distinct. Bien qu'en France les organisations émergentes reçoivent directement le financement et décident avec quel organisme de développement économique elles veulent travailler, au Québec, le soutien financier se rend directement aux organismes de développement économique. Ainsi, la direction du MT Lab se rend rapidement compte

qu'elle doit adapter son modèle d'affaires. Cela constitue la première zone d'ambiguïté identifiée avec laquelle l'organisation doit composer.

Devant ce constat, le directeur général et les fondateurs (membres du conseil d'administration) transforment l'organisation, la faisant passer d'un modèle d'incubation à un modèle biface, dans lequel le MT Lab doit offrir une solution à des organisations payantes afin de soutenir le développement des organisations émergentes. L'organisation recherche donc de grands partenaires désirant investir dans l'innovation des secteurs du tourisme, de la culture et du divertissement par le biais d'organisations innovantes. La mission est ainsi établie, à savoir : favoriser l'entrepreneuriat et l'innovation dans les secteurs du tourisme, de la culture et du divertissement en agissant comme intermédiaire afin de renforcer la place de Montréal et du Québec.

Période 2 : la réorganisation de l'organisation (2017 à 2023)

La période de réorganisation est centrée sur l'objectif de transformer le modèle d'affaires du MT Lab vers un modèle biface afin d'en assurer la pérennité. D'un côté, ce modèle permettra d'offrir des services d'innovation ouverte à de grandes entreprises en contrepartie de financement. Ces entreprises deviendront de grands partenaires. D'un autre côté, ce financement permettra de soutenir le développement d'organisations émergentes qui dynamiseront l'innovation chez les grands partenaires. Les grands partenaires deviendront donc des parties prenantes de la sélection des organisations émergentes. Selon une personne

répondante (R1), le maillage entre les grands partenaires et les organisations émergentes caractérise le principal facteur de succès de cette période. Il faut avoir des gens très connectés sur les écosystèmes d'innovation et touristiques de manière à ouvrir des possibilités.

Le maillage entre les besoins des grands partenaires finançant les activités d'innovation du MT Lab et les compétences des organisations innovantes incubées devient un facteur clé de réussite. L'échange d'informations, de ressources et de compétences qui s'effectue d'un côté comme de l'autre par l'entremise du MT Lab est essentiel à la viabilité du modèle d'affaires.

La réorganisation s'observe par l'embauche d'un directeur général adjoint et par le remaniement du conseil d'administration, qui devient moins opérationnel et plus stratégique. L'arrivée d'un directeur général adjoint est un premier pas dans une étape de structuration des procédures et politiques ainsi que dans l'expansion des projets. Cette expansion est possible par la division des tâches entre les deux postes de direction et par la nouvelle vision du conseil d'administration. Une personne répondante (R2) nous décrit la dépendance antérieure sur l'énergie de trois administrateurs et fondateurs. Lors de leur départ, un autre des fondateurs et administrateurs a pris la relève du conseil d'administration. Ce dernier voulait un conseil qui était « plus de tête que de bras », indiquant une volonté d'être moins impliqué dans l'opérationnel et plus concentré sur la direction stratégique.



Figure 1 – Description des périodes du MT Lab

Le développement de programmes soutenant les organisations émergentes incite la création de postes. Le modèle d'incubation, spécialisé dans les secteurs du tourisme, de la culture et du divertissement, est la deuxième source d'ambiguïté avec laquelle composer. Le fait que le MT Lab se présente comme un incubateur pour dynamiser ces secteurs a initialement été interprété de plusieurs manières. Une personne répondante (R5) nous explique que la culture peut inclure des musées, mais c'est également des centaines de milliers de touristes par année. Dans le cas du MT Lab, des artistes contemporains ont cherché à être incubés. Il était clair pour l'équipe que des artistes contemporains n'étaient pas le type d'entreprise recherché puisque l'organisation cherchait à dynamiser lesdits secteurs avec des organisations innovantes qui sauraient les soutenir (p. ex., des entreprises technologiques pouvant aider des hôtels, des musées, des organisations touristiques, des centres de congrès, des festivals, etc.). Pourtant, le message communiqué amenait des artistes à croire qu'il s'agissait d'un incubateur culturel.

L'équipe a donc mobilisé l'ambiguïté stratégique pour y remédier en clarifiant le vocabulaire utilisé. Elle a commencé à référer au modèle de maillage entre partenaires et organisations émergentes

comme un modèle d'adéquation au marché afin de mieux se positionner parmi les différents types d'incubateurs. De cette manière, les acteurs organisationnels ont défini l'organisation comme incubant des entreprises qui dynamiseront les secteurs concernés, et non des entreprises nécessairement issues de ces milieux. L'utilisation, dans certaines présentations, du terme « organisations innovantes » en substitution de « *start-ups* » a été effectuée afin d'éviter la confusion. L'équipe a donc clarifié la terminologie afin de transiger avec ces situations. Une personne répondante (R5) explique que, même si l'offre demeure semblable, c'est-à-dire d'être incubé et de recevoir un coaching d'affaires, le vocabulaire a été ajusté afin d'attirer les bonnes organisations innovantes.

Les différents niveaux de préparation (*preparedness*) des grands partenaires constituent une troisième source d'ambiguïté identifiée puisque chaque entreprise n'arrivait pas au même niveau en même temps et n'adoptait pas l'innovation au même rythme. Afin de diminuer les disparités et d'améliorer le niveau de préparation, l'équipe du MT Lab a entamé des services plus adaptés pour les grands partenaires (p. ex., des *demo days*).

Période 3 : la croissance de l'organisation (2023-∞)

Au moment de l'étude, la période de croissance ne faisait que débiter. Pour cette raison, nous n'avons pas de données sur la manière dont se déroule cette période ni sur le moment où elle se terminera. L'objectif principal de la période est d'établir une direction pour la croissance du MT Lab. Cette période est caractérisée par l'obtention de grandes subventions, dont une provenant du ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec.

Suivant la période de réorganisation, un nouveau conseil d'administration plus stratégique et moins impliqué au quotidien a été mis en place. Une équipe grandissante de gestionnaires professionnels a été embauchée pour appuyer le directeur général.

Les facteurs de succès identifiés incluent toujours le maillage entre organisations émergentes et grands partenaires, mais également la délocalisation, la virtualisation des services, l'innovation ouverte, la collégialité et le réseau. Tandis que, dans plusieurs domaines de l'économie, le succès d'une entreprise se fait au détriment des autres entreprises, il a été soulevé qu'en tourisme, si l'entreprise voisine se porte bien, le secteur s'en portera mieux, ce qui a des impacts sur les autres entreprises.

Cela explique en partie l'importance de la collégialité et du réseau, qui est soulignée par deux personnes répondantes (R3 et R4). Ces dernières soulèvent l'importance de la collégialité entre les incubés et l'impression de faire partie de quelque chose d'important pour les grands partenaires. De plus, l'accès au réseau accroît l'accès à l'innovation et la vitesse d'adoption. Une personne répondante (R3) souligne que la pandémie a forcé la virtualisation des programmes, ce qui a mené à une expansion sur le plan géographique et à une accessibilité pour des personnes à l'extérieur des grands centres. Puisque le MT Lab se délocalise à l'extérieur de la région de Montréal, les lettres «MT» (abréviation de Montréal) peuvent par moments créer de la confusion pour les parties prenantes externes.

L'obtention de financement important mène également à une question sur les mesures de succès. Il

semble exister une disparité entre les critères d'évaluation de succès liés au financement et les critères de succès empiriques ayant permis d'atteindre la croissance. De plus, il existe une disparité entre les connaissances empiriques en innovation des personnes professionnelles travaillant en incubation et celles des organisations octroyant les subventions. Cela donne lieu à une autre source d'ambiguïté. Une personne répondante (R5) souligne que les critères des grilles du ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec sont très généraux puisqu'il dessert plusieurs incubateurs. Bien que le Ministère indique qu'il puisse personnaliser certains critères, la nature des incubateurs étant des organisations innovantes fait que leurs facteurs de succès sont en constante évolution et flexibles. À cet effet, les critères des incubateurs sont plutôt une réflexion du présent portée vers le futur. De leur côté, les institutions tendent à baser leurs critères sur les exigences qui ont été des porteurs de succès et des meilleures pratiques, ce qui est plutôt porté vers le passé. Conséquemment, les critères ne sont pas basés sur la même logique, mais ils ne sont pas non plus basés sur le même type de connaissances. Une tension temporelle devient apparente.

De plus, l'innovation chez les partenaires se déroule de manière inégale. Chaque partenaire n'a pas les mêmes attentes par rapport à l'innovation : elles fluctuent en fonction des besoins sporadiques et des expériences qu'ils ont pu acquérir, ainsi que de la volonté et de la capacité de leur organisation de l'adopter à différents rythmes. À ce titre, une personne répondante (R1) indique que chaque organisation n'arrive pas à la même étape de développement en même temps. Par conséquent, les facteurs d'évaluation du succès deviennent plus ambigus du côté des organisations partenaires, qui voient dans leur participation un gain à long terme dans l'acquisition d'innovation pour dynamiser leur entreprise, mais davantage dans la dynamisation de leurs compétences en innovation. Or, de ce facteur de succès émerge une source d'ambiguïté quant à l'interprétation de la valeur marchande de l'accès à un réseau comme celui du MT Lab permettant aux organisations non seulement d'accéder à des sources d'innovation, mais de se développer dans un contexte d'innovation ouverte.

La réflexion quant à la valeur marchande du réseau n'est qu'un questionnement parmi plusieurs quant aux avenues de croissance. En raison de la diversification et de la croissance rapide des acteurs du MT Lab, les points de vue concernant les avenues de croissance diffèrent. Certains croient qu'il faut s'en tenir à la recette gagnante, soit le maillage entre grands partenaires et organisations émergentes (modèle d'adéquation), et poursuivre le développement de nouveaux marchés géographiques (p. ex, le Canada et l'international). D'autres perçoivent des opportunités de pénétration dans le marché québécois. D'autres encore croient qu'il faut reprendre la même recette de maillage entre partenaires et organisations émergentes, mais diversifier dans un secteur parallèle pouvant avoir des synergies avec le tourisme. Enfin, d'autres croient que la croissance passe par le développement de produits. Par exemple, le MT Lab n'a pas d'offre en anglais. Il y a encore du potentiel de structuration de l'innovation ouverte. Puisque le MT Lab se spécialise dans l'adéquation entre les partenaires et les organisations émergentes, il y a la possibilité d'offrir des services en démarrage et en accélération d'entreprise. D'autres services payants peuvent être considérés en accompagnement d'organisations touristiques et de PME et en réseautage.

Puisque l'organisation était en début de croissance, les stratégies pour composer avec l'ambiguïté n'étaient pas encore bien établies au moment de l'étude.

4.2 Évolution identitaire

De 2016 à 2023, le MT Lab a connu une évolution identitaire influencée par la pluralité des parties prenantes orbitant autour de l'organisation, par la diversité de leurs intérêts et besoins ainsi que par leurs différentes perspectives quant à l'identité organisationnelle.

En 2023, les perspectives des parties prenantes en ce qui a trait à l'identité du MT Lab divergent toujours (voir figure 2).

Les organisations innovantes

D'abord, les organisations innovantes recevant des services de soutien perçoivent le MT Lab comme un organisme de soutien.

Le conseil d'administration

Pour le nouveau conseil d'administration, l'identité du MT Lab passe par l'aide aux organisations émergentes dans les milieux du tourisme, de la culture et du divertissement, du local à l'international. Pour le conseil d'administration, l'avenir de l'organisation passe par le développement d'une visibilité locale, institutionnelle et internationale en raison de la nature du financement des organisations à but non lucratif, qui exige des objectifs à court et moyen termes puisque les subventions sont allouées à des activités spécifiques. C'est pour cette raison que le conseil d'administration adopte une vision internationale lui donnant une vision à long terme et repoussant la cible, qui s'était trop rapprochée. Cette vision internationale a des interprétations diverses. Bien que l'identité évolue, des traces identitaires demeurent relativement stables, par exemple sa mission axée sur le tourisme ainsi que l'activité d'innovation.

Les employés

Du côté des employés, ils lui attribuent les rôles d'incubateur et de promoteur de l'innovation dans le secteur touristique. Ils aimeraient être inclus davantage dans les processus décisionnels et croient que l'avenir du MT Lab passe par l'innovation ouverte, par le développement de produits, par l'expansion géographique canadienne et par la diversification des produits. L'internationalisation du MT Lab pour les employés implique l'inclusion d'une offre bilingue.

Les cadres

Quant aux cadres du MT Lab, ils se réfèrent souvent à l'inspiration du *Welcome City Lab*, puis élargissent la mission en insistant sur l'objectif de dynamiser les secteurs du tourisme, de la culture et du divertissement. Ils parlent également de plateforme d'innovation pour décrire le MT Lab. Pour

eux, l'international apporte des ressources intéressantes au milieu touristique québécois, mais ils considèrent qu'il demeure difficile d'envoyer des organisations émergentes d'ici à l'international. L'avenir du MT Lab passe par une refonte du modèle d'affaires actuel ainsi que par le développement de produits plus larges en lien avec une mission de dynamiser, et moins avec seulement des organisations émergentes.

Les grands partenaires

Les grands partenaires expliquent que l'organisation est celle qui les aide à trouver des solutions aux problèmes et à intégrer des compétences en innovation. Les partenaires institutionnels identifient le MT Lab comme un canal pour soutenir les efforts, les investissements en innovation et le développement économique.

Bref, ces perspectives divergentes façonnent le développement identitaire du MT Lab, qui avait

entamé son parcours en optant pour un modèle répliquant le *Welcome City Lab* en France. Les parties prenantes ainsi que le modèle financier québécois étant incompatibles avec ce modèle, les gestionnaires ont conservé une mission axée sur le tourisme, la culture et le divertissement, mais ont évolué vers un modèle d'adéquation d'organisation biface. Dans ce modèle, ils doivent dynamiser lesdits secteurs en générant de l'innovation grâce à des organisations émergentes. Ils sont donc à la fois au service de l'industrie et des organisations émergentes. Néanmoins, les organisations émergentes sélectionnées doivent être en adéquation avec les besoins des secteurs. Ce modèle est source d'ambiguïté puisqu'il est complexe, que les besoins des secteurs sont complexes et évolutifs, et qu'il ne s'agit pas d'un incubateur dans les domaines du tourisme, de la culture et du divertissement, mais bien d'un incubateur pour les besoins de ces secteurs.



Figure 2 – Évolution des perceptions de l'identité organisationnelle par les acteurs du MT Lab

Avec l'arrivée d'autres incubateurs plus spécialisés en culture, le MT Lab a mis un plus grand accent sur le tourisme, ce qui rend parfois ambiguë la mission de viser les secteurs du tourisme, de la culture et du divertissement. Avec l'expansion géographique vécue, l'identité initiale liée à Montréal, qui est véhiculée par les lettres « MT » dans la dénomination de l'organisation, est parfois source de questionnement.

5. Discussion

Notre étude de cas nous amène à nous demander si l'identité organisationnelle relève de l'histoire de l'organisation et de ses aspirations, comme le suggèrent Albert et Whetten (1985), puisque le MT Lab semble conserver des traces de son identité initiale pendant son parcours, ce qui l'aide à se structurer.

Par exemple, le MT Lab demeure ancré dans les domaines du tourisme et de l'innovation. Paradoxalement, l'identité de l'organisation demeure fluide (Gioia et collab., 2000). Durant l'évolution, l'organisation doit s'adapter aux exigences concurrentielles de ses parties prenantes ainsi qu'aux demandes évolutives du milieu, ce qui façonne son identité. Le modèle de financement local exige un changement d'identité et une adaptation du modèle d'affaires. Or, l'étude de cas démontre qu'il est possible que l'identité organisationnelle soit paradoxalement ancrée dans les valeurs, l'histoire et la culture organisationnelle (Albert et Whetten, 1985) et à la fois fluide et évolutive (Gioia et collab., 2000) afin de s'adapter aux exigences changeantes, incluant les transformations externes (Haslam et collab., 2003). Comme le

suggère Scott (2013), le MT Lab a aligné son identité aux exigences institutionnelles.

Les acteurs du MT Lab se sont engagés dans des processus d'ambiguïté stratégique quand ils font face à des situations ambiguës afin de composer avec les tensions conflictuelles. Par exemple, les acteurs ont observé une ambiguïté terminologique par rapport à certains termes utilisés, comme le mot « *start-up* », auquel on prête de multiples interprétations : années d'existence, niveau de revenu, taille opérationnelle ou nombre d'employés. Dans ce cas, les individus utilisent l'ambiguïté stratégique étroite et accommodante (*accomodative narrow term*, Jarzabkowski et collab., 2010) en optant pour « organisations innovantes », qui est un terme plus inclusif, mais à la fois plus spécifique.

Néanmoins, la mobilisation de l'ambiguïté stratégique par les acteurs du MT Lab a généré le paradoxe de l'ambiguïté, dans lequel l'ambiguïté (Abdallah et Langley, 2014) sert, d'un côté, à rassembler des groupes avec une compréhension ou interprétation divergente des enjeux et, de l'autre côté, un défi de développement d'identité claire émergeant de l'ambiguïté stratégique nécessaire à sa progression.

Ainsi, d'un côté, les acteurs mobilisent un type d'ambiguïté catégorisée comme rhétoriquement accommodante par Jarzabkowski et ses collègues (2010) et possédant une interprétation serrée afin de permettre aux parties prenantes de mieux se reconnaître au sein d'une organisation biface desservant les industries du tourisme, de la culture et du divertissement, par le biais d'organisations innovantes sélectionnées dans le but de dynamiser ces industries. Cela leur permet de s'articuler de manière stratégiquement ambiguë pour accommoder des intérêts divers (Abdallah et Langley, 2014; Jarzabkowski et collab., 2010). De l'autre côté, l'ambiguïté identitaire influence le processus de développement stratégique puisque la diversité de parties prenantes desservies génère des attentes face envers l'expansion et leur interprétation de l'identité.

Smith et Lewis (2011) soulèvent que deux éléments peuvent sembler logiques en isolement, mais créer une invraisemblance ou une situation ambiguë lorsque juxtaposés. Plusieurs situations paradoxales ont

émergé dans cette étude. Nous en avons exploré deux : 1) le rapport entre la stabilité et la flexibilité de la culture organisationnelle et 2) l'ambiguïté stratégique, qui est à la fois une arme puissante pour rassembler et mobiliser des intérêts divergents, mais pouvant tout autant ralentir la progression. L'ambiguïté organisationnelle est ainsi souvent associée à l'étude des tensions paradoxales en raison de leur interprétation souvent conflictuelle dans les milieux empiriques. Elle laisse place à la coexistence d'intérêts et de besoins divers dans une même organisation. Paradoxalement, cette ambiguïté dans laquelle naviguent des intérêts diversifiés et des divergences d'interprétation deviendra la source d'autres zones d'ambiguïté (Ricard, 2022).

Dans le cas du MT Lab, le ralliement à court terme de parties prenantes ayant des intérêts diversifiés permet d'agir collectivement. Néanmoins, les intérêts et les identités des parties prenantes demeurent diversifiés à moyen et long termes. Ainsi, l'ambiguïté stratégique demeure seulement un moyen de précipiter l'action collective en ralliant les parties à un discours, mais ne transforme pas les intérêts et besoins.

Conclusion

En conclusion, les tensions et le rôle paradoxal des parties prenantes dans le développement identitaire de l'organisation du MT Lab ont émergé partiellement en raison de son évolution identitaire comme organisation biface, c'est-à-dire qui rallie un groupe d'entreprises à un autre groupe d'entreprises. Dans ce modèle d'affaires, les organisations incubées sont des fournisseurs de services ou des collaborateurs auprès d'entreprises de l'écosystème touristique, soit les grands partenaires du MT Lab.

À l'aide d'une décomposition temporelle, nous avons analysé trois périodes : la naissance, la réorganisation et la croissance de l'organisation. Pour chaque période, nous avons identifié l'objectif central, les principales zones d'ambiguïté ainsi que les stratégies pour composer avec l'ambiguïté. Ces stratégies ont permis à l'identité du MT Lab d'évoluer. Certaines traces identitaires sont demeurées structurantes dans le temps, telles que ses racines dans le tourisme, la culture et le divertissement ainsi que ses activités en innovation. L'organisation a

mobilisé l'ambiguïté stratégique pour composer avec la complexité et la variété des besoins des parties prenantes. Cette ambiguïté a permis une fluidité dans l'identité afin de s'adapter à ces besoins évolutifs. Toutefois, elle a également généré des enjeux de croissance puisque l'organisation doit constamment accommoder des perspectives diverses et conflictuelles en ce qui a trait à ses directions stratégiques.

L'étude de l'ambiguïté, qui est l'observation de situations ou de discours pouvant être interprétés de plusieurs manières et souvent contradictoires, a éclairé des paradoxes. L'identité organisationnelle est à la fois un concept structurant et fluide. L'ambiguïté peut servir à la progression stratégique et à l'alignement des acteurs, mais ralentir la progression éventuelle. Il est à retenir que l'ambiguïté stratégique peut être un bon outil à court et moyen termes afin de rallier de multiples intérêts aux mêmes objectifs.

Néanmoins, les gestionnaires doivent être sensibilisés au fait que les intérêts divers ne disparaissent pas et seront au rendez-vous dans le développement et l'implantation de projets. Or, les gestionnaires peuvent non seulement ajuster la rhétorique pour plus d'engagement, mais assurer que cette rhétorique ait un sens clair et le plus harmonisé possible pour les parties prenantes.

Cette recherche est limitée par le nombre d'entrevues effectuées, par le nombre de documents accessibles et par la durée de l'étude. La prolongation de l'étude sur plusieurs années pour observer la période de croissance de manière prolongée serait à considérer. Nous prévoyons d'étendre l'étude lors du projet de recherche en cours, qui se penche plus précisément sur les paradoxes émergent des disparités entre les attentes du milieu institutionnel et du milieu des incubateurs.

RÉFÉRENCES

- Abdallah, C. et Langley, A. (2014). The double edge of ambiguity in strategic planning. *Journal of Management Studies*, 51(2), 235-264. <https://doi.org/10.1111/joms.12002>
- Albert, S. et Whetten, D. (1985). *Organizational identity*. Dans L. L. Cummings et B. M. Staw (dir.), *Research in organizational behavior* (p. 263-295). JAI Press.
- Corley, K. G. et Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208. <https://doi.org/10.2307/4131471>
- Gautier, É., Moriez, D. C. et Voynet Fourboul, C. (2022). Raison d'être des organisations : une formulation émanant de l'identité organisationnelle. *Question(s) de management*, 41(4), 107-117. <https://doi.org/10.3917/qdm.221.0107>
- Gioia, D. A., Schultz, M., Corley, K. G. et Gioia, D. A. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/259263>
- Grimaldi, R. et Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00076-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00076-2)
- Haslam, S. A., Postmes, T., et Ellemers, N. (2003). More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible. *British journal of management*, 14(4), 357-369.
- Hausberg, J. P. et Korreck, S. (2018). Business incubators and accelerators: A co-citation analysis-based, systematic literature review. *Journal of Technology Transfer*, 45(1), 151-176. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y>
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41. <https://www.jstor.org/stable/256350>
- Jarzabkowski, P., Sillince, J. A. et Shaw, D. (2010). Strategic ambiguity as a rhetorical resource for enabling multiple interests. *Human Relations*, 63(2), 219-248. <https://doi.org/10.1177/0018726709337040>
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 691, 691-710. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2553248>
- Lewis, V. L., et Churchill, N. C. (1983). The five stages of small business growth. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.

- Lewis, M. W. et Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149. <https://doi.org/10.1177/0021886314522322>
- Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie. (2023). Appui à l'entrepreneuriat technologique innovant - Plus de 14,3 M\$ octroyés à dix incubateurs et accélérateurs d'entreprises. <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/appui-a-lentrepreneuriat-technologique-innovant-plus-de-143-m-octroyes-a-dix-incubateurs-et-accelerateurs-dentreprises-47007>
- MT Lab. (2016). Plan d'affaires: Incubateur en tourisme culture divertissement.
- MT Lab. (2023). Incuber l'innovation et accélérer les opportunités avec le MT Lab. <https://mtlab.ca/a-propos/>
- Nonaka, I., Toyama, R. et Konno, N. (2000). SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Pehar, D. (2001). Use of ambiguities in peace agreements, in language and diplomacy. *Language and Diplomacy*, 163-200. <http://dx.doi.org/10.13140/2.1.4815.3600>
- Pratt, M. G. et Foreman, P. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42. <https://doi.org/10.2307/259261>
- Ravasi, D. et Canato, A. (2013). How do I know who you think you are? A review of research methods on organizational identity. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 185-204. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12008>
- Ravasi, D. et Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794663>
- Ricard, J. (2022). *Unveiling the rules of the game in a pluralistic organization: The study of the ongoing process of rule proliferation* [Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal]. Archipel. <https://archipel.uqam.ca/16146>
- Ricard, J., Motaghi, H. et Etemad, H. (2022). Lacunes et apports des accélérateurs et des incubateurs universitaires aux écosystèmes entrepreneuriaux. *Organisations & Territoires*, 31(2), 29-42. <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n2.1482>
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.
- Smith, W. K. et Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://psycnet.apa.org/record/2011-07902-010>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (vol. 3). SAGE.